

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 32/OJ/2016

**KULTUROLOŠKE RAZLIKE U POSLOVNOJ  
KOMUNIKACIJI**

Student:  
Marin Zebec, mat.br. 0178/336D

Mentor:  
prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić

Varaždin, ožujak 2016.

# Prijava teme diplomskoga rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Odnosa s javnostima

BROJ:

(upisuje studentski broj)  
32709/2016

IME I PREZIME STUDENTA MARIN ZEBEC

MATIČNI BROJ 0178/336D

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA KULTUROLOŠKE RAZLIKE U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

KOLEGIJ IZ KOJEG JE IZABRANA TEMI DIPLOMSKOGA RADA PERSUAZIJA I INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA

MENTOR prof.dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić

SUMENTOR

U VARAŽDINU, DANA 14.1.2016.

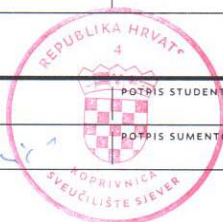
POTPIS MENTORA

*Ljubica Bakić-Tomić*

POTPIS STUDENTA

*Marin Zebec*

POTPIS SUMENTORA





IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARIN ŽEBEC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KULTUROLOŠKE RAZLIKE U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Marin Žebec  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišne te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARIN ŽEBEC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KULTUROLOŠKE RAZLIKE U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Marin Žebec  
(vlastoručni potpis)

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY .....	2
1. UVOD .....	3
2. KOMUNIKACIJA.....	4
2.1 Komuniciranje.....	4
2.2 Poslovna komunikacija .....	5
2.1 Donošenje poslovnih odluka u raznim kulturama.....	6
3. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....	8
3.1 Slikovit uvod u područje neverbalne komunikacije.....	9
3.2 Neverbalni elementi u interakciji .....	10
3.3 Međusoban utjecaj verbalnog i neverbalnog ponašanja .....	12
4. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA .....	13
4.1 Kultura .....	13
4.2 Komunikacija između kultura .....	13
4.3 Hofstedove dimenzije vrijednosti kulture .....	15
4.3.1 Individualizam prema kolektivismu.....	15
4.3.2 Muževnost prema ženstvenosti .....	16
4.3.3 Distanca moći .....	16
4.3.4 Izbjegavanje nesigurnosti .....	17
4.4 Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji.....	17
4.4.1 Anksioznost .....	17
4.4.2 Pretpostavljati sličnosti umjesto razlika .....	18
4.4.3 Etnocentrizam .....	18
4.4.4 Stereotipi i predrasude.....	18
4.4.5 Jezik kao prepreka .....	20
4.4.6 Pogrešna tumačenja neverbalne komunikacije .....	20
5. SUSRET RAZLIČITIH KULTURA .....	21
5.1 Kulturološke razlike u gestama .....	22
6. KOMUNIKACIJSKE SPECIFIČNOSTI KULTURA ODABRANIH ZEMALJA DILJEM SVIJETA .....	25
6.1. EUROPA .....	25
Francuska.....	25
Italija .....	25
Velika Britanija.....	26

Bugarska .....	26
Estonija .....	26
Finska, Švedska, Norveška, Danska .....	26
Grčka.....	27
Poljska.....	27
Rusija .....	27
6.2. SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE .....	28
6.3. JUŽNA AMERIKA .....	28
Argentina .....	28
Brazil .....	29
Čile .....	29
Paragvaj .....	30
6.4. AZIJA .....	30
Japan.....	30
Kina .....	31
7. ISTRAŽIVANJE KULTUROLOŠKIH RAZLIKA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI .....	32
7.1 Predmet istraživanja.....	32
7.2 Cilj istraživanja .....	32
7.3 Istraživačka pitanja .....	32
7.4 Metoda istraživanja .....	32
7.5 Uzorak istraživanja .....	33
7.6 Varijable.....	33
7.7 Hipoteze .....	33
PREGLED REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	34
6. ZAKLJUČAK.....	45
LITERATURA .....	49
POPIS GRAFOVA .....	50
POPIS SLIKA .....	50
ANKETNI UPITNIK - Utjecaj kulturoloških razlika u poslovnoj komunikaciji.....	51
ŽIVOTOPIS.....	55

## SAŽETAK

Ovaj rad bavi se problematikom odnosa između komunikacije i kulture, odnosno bavi se odnosom poslovnih ljudi koji pripadaju različitim kulturama. Globalizacija je donijela potrebu poslovnog čovjeka za sve većom kulturnom osviještenošću, odnosno prihvaćanja kulturnih posebnosti i načina obavljanja posla u različitim dijelovima svijeta. Da bi izbjegli moguće neugodnosti, poslovna osoba mora poznavati običaje, pravila, ponašanja i vrijednosti poslovnih partnera iz drugih zemalja. Kroz rad je izložena ideja kulturne inteligencije, odnosno kako njeno poznavanje utječe na interakciju između različitih kultura. Istaknuta je važnost neverbalne komunikacije u međuljudskim odnosima, te se govori o načinima uspješnije i usklađenije komunikacije u poslovanju s osobama iz različite kulture, odnosno koje su vještine važne za interkulturalnu komunikaciju. U istraživanju se donose rezultati o odnosu ispitanika prema drugim kulturama, potrebi znanja stranih jezika, spremnost za suradnju s kulturno drugačijim poslovnim partnerima, uspješnost primjene interkulturalnih obrazaca u poslovnoj komunikaciji, prisutnost predrasuda i stereotipa kod ispitanika prema pripadnicima različitih kulturnih obilježja.

Ključne riječi: kulturna inteligencija, interkulturalna komunikacija, neverbalna komunikacija

## **SUMMARY**

This paper discusses the issues concerning the relationship between communication and culture, i.e. the relationships between business people coming from different cultures. Globalization has created a need of business people for an increasing cultural awareness, the acceptance of cultural specificities and the manner in which business is done in different parts of the world. In order to avoid any possible embarrassment, a businessperson has to be familiar with the customs, rules, good manners and values of his/her business partners from other countries. The paper exposes the idea of cultural intelligence, i.e. how cultural intelligence influences the interaction between different cultures. The emphasis is given to the importance of nonverbal communication in human interaction. The manners of a more successful and more harmonized communication while doing business with people from different countries are discussed, as well as what skills are important for intercultural communication. The research shows the results regarding the attitudes of the respondents towards other cultures, the need to speak foreign languages, the cooperativeness of business partners of different cultural background, the efficiency of the application of intercultural patterns in business communication, the presence of prejudice and stereotypes in respondents towards individuals of different cultural characteristics.

Keywords: cultural intelligence, intercultural communication, nonverbal communication

## 1. UVOD

Kulturološke razlike ne utječu samo na živote ljudi koji putuju u strane i surađuju s osobama iz drugih kultura, već i na sve nas. Svaki poslovni čovjek morao bi biti svjestan razlika između kultura, odnosno posjedovati znanje o kulturnoj inteligenciji koja podrazumijeva znanje o samoj kulturi, njenim varijacijama i utjecaju na ponašanje. Kultura je vrijednost, stavovi i pretpostavke o ponašanju, koje su se razvile kroz određeno vrijeme kao rezultat učenja društva da riješe zajedničke probleme, te se prenosi iz generaciju u generaciju. Potrebno je prvo da shvatimo vlastitu kulturu kako bismo ju mogli usporediti s drugim kulturama, odnosno otkriti točke podudaranja i razilaženja. Većinu dnevnih radnji obavljamo bez aktivnog razmišljanja, pod automatskim utjecajem kulture, što kod interakcije s ljudima različitih kultura može dovesti do problema. Kod interakcije s osobama iz drugih kultura potrebno je da svoje socijalno ponašanje prikladno koristimo u različitim kulturnim okolnostima, odnosno potrebno je izbjegavati stereotipna očekivanja i selektivna opažanja. Poznajemo li norme društva, pomoću neverbalnih znakova možemo dobiti informacije o našim sugovornicima ukoliko je njihova uloga jasna i znamo njihove opće ciljeve. Ostvarujemo li komunikaciju u drugoj kulturi a nismo se upoznali s normama društva koje tamo vladaju, osjećat ćemo se izgubljeno, a neverbalni znakovi nam neće mnogo pomoći. Opće prihvaćeno mišljenje je da se govor najprije koristi za prijenos informacija, a geste i kretnje koriste se za prenošenje raspoloženja, te samo u iznimnim slučajevima zamjenjuju govorne poruke. Čovjek bi u podsvijesti uvijek trebao znati da položaj tijela, pokreti i kretnje mogu ispričati sasvim drugačiju priču od one koju izgovara vlastitim glasom.



## 2. KOMUNIKACIJA

### 2.1 Komuniciranje

Današnja razvijena društva potiču svoje građane da razviju komunikacijske vještine jer komunikacija postaje vrlo bitna značajka svakog društva, odnosno po načinu komunikacije društvo oblikuje svoj specifični karakter. Današnji menadžeri moraju imati jako razvijene komunikacijske vještine, jer koliko god imali talenta i ostala znanja, bez istih teže će doći na vodeće pozicije.

Kao primjer za odlične komunikacijske sposobnosti uzima se predsjednik Sjedinjenih Američkih Država Barack Obama, naročito njegov inauguracijski govor u kojem različitom govornom izvedbom prati sadržaj i podiže atmosferu publike. Visina glasa, kao i tempo govora mijenjaju se u skladu s važnošću sadržaja. Poput svih pravih govornika, predsjednik SAD-a, ne „boji“ se stanke, već ju koristi. Papa Franjo, sadašnji poglavar Katoličke Crkve, također je dobar primjer jako dobrog govornika koji ostavlja dojam rođenog komunikatora, stalno naglašava da propovijed mora biti kratka i ne smije nalikovati na govor ili predavanje, nego mora biti komunikacija srca prema srcu.<sup>1</sup>

Komunikacija se može definirati u dva smjera, prvo kao način prenošenja poruke i drugo, kao utjecanje na samog sebe ili sugovornika. Smatra se da kroz čitav život komuniciramo, jer i kad šutimo, mi komuniciramo.

Komunicirati možemo na način da različito interpretiramo. Kod interpersonalne komunikacije radi se o značajkama koje uključuju obje vrste komuniciranja, verbalnu i neverbalnu, zatim spontano, rutinsko i planirano ponašanje, izvana povratnu vezu, interakciju i koherenciju, unutarnja i vanjska pravila komuniciranja, shvaćanje komunikacije kao aktivnosti te vezu između uvjerenja i komunikacije.<sup>2</sup>

Tijekom komuniciranja nastaju komunikacijski obrasci koji sadrže u sebi poruku kojom želimo priopćiti, koji ovise o raspoloženju komunikatora i odnosu s komunikatorom.

---

<sup>1</sup> Leinert Novosel, Smiljana: Komunikacijski kompas, Plejada, Zagreb, 2015, str. 16.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 18.

Načela suvremene komunikacijske znanosti su:<sup>3</sup>

- a) stav prema primatelju - lakše komuniciramo s primateljima koji imaju slična ili ista mišljenja kao i mi sami.
- b) vladanje vlastitom komunikacijom – tijekom komunikacije možemo izazvati mnogo reakcija, kako pozitivnih tako i negativnih. Savladavanjem načela komunikacije (npr. izbjegavanje sukoba) možemo puno lakše komunicirati i postići cilj.
- c) vođenje računa o temeljnim dimenzijama odnosa: vertikalna dimenzija (proizlazi iz relativnog statusa pošiljatelja i primatelja); horizontalna dimenzija (proizlazi iz zbliženosti pošiljatelja i primatelja; radna dimenzija (proizlazi iz komunikacije ljudi koji rade zajedno).

Kroz različite životne situacije shvaćamo da smo zapravo loši komunikatori, pogotovo kada želimo izvršiti utjecaj na nekoga, a doživimo neopravdano odbijanje, što rezultira potrebom za konstantnim učenjem komuniciranja. Za dobru ili uspješnu komunikaciju najvažnije je da kod primatelja poruke stvorimo osjećaj da ga prihvaćamo i cijenimo kao osobu, odnosno ne moramo s njim dijeliti isto mišljenje o nekoj stvari, osobi, događaju, ali moramo mu pokazati da s njim želimo surađivati, da smo na njegovoj strani. Osobe koje imaju ispravni temeljni stav su lakše prihvaćene u društvu, odnosno s pozitivnim odnosom lakše ostvarimo utjecaj. Pošiljatelj poruke će ostvariti svoj utjecaj samo ukoliko bude motiviran da sudjeluje u komunikaciji odnosno sam sebe uvjeri da će postići ili dobiti nešto pozitivno za sebe.

## 2.2 Poslovna komunikacija

Za profesionalni razvoj jedan od najvažnijih faktora je lijepo ponašanje u poslovnom svijetu, što ne obuhvaća samo osnovna pravila ponašanja u uredskoj svakodnevnicu nego i ponašanje pri telefoniranju, stilsko i ispravno sastavljanje službenih pisama, lijepo ponašanje na poslovnom ručku ili večeri, kao i prikladno odijevanje. Pravila o lijepom ponašanju su neobvezatna pravila i od osobe do osobe ovisi da li će ih se pridržavati ili ne. Koliko je nečije ponašanje lijepo ili pristojno, koliko se uklapa u okvir okoline i društva u svakodnevnim kontaktima i izuzetnim prilikama, ovisit će o stupnju korištenja tih neobvezatnih pravila. Dobrovoljni kodeks temeljen je na nepisanim zakonima i pravilima koja su se usvajala kroz stoljeća i putem kojih se propisuje odnos prema okolini a i odnos okoline prema nama.

---

<sup>3</sup> Leinert Novosel, Smiljana: Komunikacijski kompas, Plejada, Zagreb, 2015, str. 23.

Postoji također i jedan drugi regulator lijepog ponašanja koji je obvezatan i čak dapače jako strog. Najčešće se primjenjuje kod kontakata sa strancima prilikom službenih i svečanih priredbi. U povijesti su se međunarodni kontakti odvijali isključivo putem profesionalnih diplomatskih službi (diplomatski protokoli). Danas je razvijena vanjskotrgovinska razmjena, odnosno gradovi održavaju veze s gradovima u inozemstvu, društva s društvima u inozemstvu, sportske organizacije su u kontaktima s partnerima širom svijeta. Svakodnevno intenzivno komuniciranje nametnulo je potrebu stvaranja protokolarnih službi u gradovima, pa čak i u mnogim društvima koja su razvila posebne odjele za protokol. Ipak, ti protokoli ne traže tako stroge, do najmanje sitnice pedantne postupke kao diplomatski protokol, ali se u osnovnim stvarima po svemu ravna prema propisima. Poslovne osobe vode se različitim motivacijama kod obavljanja različitih poslova, odnosno različita je njihova spremnost da ulože napore za ostvarenja svog cilja. Svaki pojedinac ima svoj motivacijski obrazac, odnosno kod svake kulture motivacijski obrasci su različiti. U individualističkim kulturama teži se k pojedinačnom uspjehu, a u kolektivističkim kulturama teži se uspostavi dobrih međusobnih odnosa.

## 2.1 Donošenje poslovnih odluka u raznim kulturama

U poslovnom svijetu kultura utječe na donošenje odluka o ulaganju, razvoju poslovanja, izboru tržišta, izboru strategije. Zapadne zemlje kod odlučivanja koriste racionalne osnove za odluku. Donošenje odluka kod racionalnog modela provodi se kroz nekoliko koraka i to: potrebno je definirati problem, definirati veći broj mogućih rješenja, analizirati moguća rješenja kako bi se izvuklo najbolje rješenje koje zadovoljava određene kriterije i primjena najboljeg rješenja.<sup>4</sup>

Obilježja racionalnog modela:<sup>5</sup>

- a) u većini slučajeva kriteriji koji nam služe za upravljanje i donošenje odluka su puno puta neodređeni i međusobno proturječni.
- b) potrebno je raspolagati s dovoljno vremena kako bi se ispitale sve mogućnosti.
- c) osobe koje donose odluke moraju biti nepristrane
- d) potrebno je točno odrediti problem, izraditi moguća rješenja problema i obraditi mnogo važnih podataka.

---

<sup>4</sup> Thomas, David C.; Inkson, Ker: Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011, str. 80-81.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 83-84.

U realnom svijetu, donošenje odluka odvija se ipak putem metoda koje su drugačije od racionalnih, npr. odluke se donose postepeno, stvaraju se praktična pravila koja ponekad nemaju racionalnu osnovu. Kod donošenja odnosno primjene racionalnih odluka javlja se problem prihvatljivosti (u nekim zemljama žene ne mogu biti postavljene na visoke položaje, iako ispunjavaju sve kvalifikacije). U zapadnim zemljama kod odlučivanja odnosno donošenja odluka potrebno je da se barem dijelom napuste ideje o racionalnosti kao temelju odlučivanja i da se obrati pažnja na posebne okolnosti koje u drugim kulturama utječu na donošenje odluka. Kod kolektivismu vrlo je važno kako je odluka donijeta i tko ju je donio, dok kod individualističke kulture odluku donosi pojedinac koji ima moć.

*Ako obrate pažnju na one razlike u motivaciji koje se zasnivaju na kulturi, ljudi će možda bolje moći da razumiju metode i kriterije koje pri donošenju odluka koriste njihovi partneri drugačijeg kulturnog podrijetla.<sup>6</sup>*

S obzirom da u arapskim društvima vlada islam, rukovođenje se smatra isključivo povlasticom muškaraca. Rukovoditelji prema zaposlenicima imaju odnos kao i prema vlastitoj djeci, odnosno štite ih, odgajaju i preuzimaju odgovornost za cijelo poduzeće.<sup>7</sup>

U Japanu „Amae“ odnosno predana ljubav je temeljni i ključni dio u rukovođenju, i utječe na sve odnose, pa čak i na rukovoditelj – podređeni, odnosno rukovoditelj se u većini slučajeva zanima za privatni život svojih službenika, dok se druge strane i podređeni obraćaju svojim rukovoditeljima za savjete osobne prirode.<sup>8</sup>

U Kini većina korporacija vodi se kao obiteljski posao jer svi ključni ljudi u organizaciji povezani su s vlasnikom korporacije ili krvnim srodstvom ili bračnom vezom. Odluka direktora je zakon i izrazito se poštuje, kao i njegov autoritet.<sup>9</sup>

Francuske korporacije vode direktori koji su završili „pravi“ fakultet, te vlada hijerarhija odnosno direktori komuniciraju s radnicima putem rukovoditelja srednjeg ranga. Ovakav sistem poslovanja pokazao se vrlo uspješnim.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Thomas, David C.; Inkson, Ker: Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011, str. 88.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 127.

<sup>8</sup> Ibidem, str. 128.

<sup>9</sup> Ibidem, str. 129.

<sup>10</sup> Ibidem, str. 129.

### 3. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Neverbalna komunikacija uključuje sve one neverbalne poticaje u nekoj komunikacijskoj situaciji koje stvaraju i izvor i njegov/njezin način upotrebe okoline i koji za izvor ili primatelja imaju vrijednost možebitne poruke.<sup>11</sup>

Općenita definicija neverbalne komunikacije je da se neverbalna komunikacija odnosi na komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima koja nisu izražena riječima.

Uspješna uporaba neverbalnog ponašanja od velike je važnosti u svakom sektoru našeg društva. U svakodnevnom životu potrebno je poznavati neverbalne signale kako bi mogli komunicirati s pripadnicima različitih kultura, klasa ili dobnih skupina kao i s različitim etničkim skupinama.

Najpoznatiji glumac, redatelj, scenarist i glazbenik Charles Spencer Chaplin poznat kao Charlie Chaplin sa svojim nijemim filmovima predstavlja savršeni primjer neverbalne komunikacije. Najznačajnije djelo za neverbalnu komunikaciju je „The Expression of the Emotions in Man and Animals“ koje je 1872. godine objavio Charles Darwin čiji cilj je bio potaknuti suvremena istraživanja o facijalnim izražavanjima i govoru tijela. Još se uvijek istražuje jesu li signali kretnjama urođeni, genetički, naučeni ili stečeni na neki drugi način.

Neverbalna komunikacija je od iznimne važnosti u svakodnevnim aktivnostima i postoje četiri područja koja dotiču živote svih nas u kojima ima važnu ulogu:<sup>12</sup>

*Kriminalna dijela i određivanje kazne* – kroz povijest su se pokušali identificirati tipove kriminalaca na osnovi facijalnih obilježja ili rasporeda izbočina na glavi. Takve teorije redom su propadale i tada neverbalni pokazatelji postaju posebno važni.

*Televizijski nastupi političara* – političari su svjesni uloge neverbalnog ponašanja u svojim govorima i obraćanju javnosti putem TV-a ili na javnim skupovima. Televizija je medij koji ima najviše utjecaja na slanje mišljenja o pojedinom političaru i osobito je pogodna za slanje neverbalnih signala.

*Ponašanje u učionici* – Usvajanje i razumijevanje misli i osjećaja i kod nastavnika i kod učenika, ohrabrivanje i kritiziranje, šutnja i propitivanje, sve to uključuje neverbalne

---

<sup>11</sup> Larry, Samovar; Richard Porter, Edwin McDaniel: Komunikacija između kultura, Naklada slap, Jastrebarsko, 2013, str. 201.

<sup>12</sup> Mark L., Knapp; Judith A., Hall: Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010, str. 23-28.

*elemente. Učenik koji frenetično maše rukom, siguran da ima točan odgovor; utjecaj načina odijevanja, duljina kose i ukrasa kod učenika na interakciju između učenika i nastavnika; učenik koji je siguran da ne zna odgovor i pokušava izbjeći kontakt očima s nastavnikom su primjeri neverbalnih znakova u učionici.*

*Udvaranje – bez izgovorene riječi, neverbalnim ponašanjem mogu se slati poruke kao što su „slobodan sam“ (izbacivanjem bokova, gestama dodirivanja, dugim kontaktom očima gledanjem u tijelo).*

### 3.1 Slikovit uvod u područje neverbalne komunikacije

Jedan od najpoznatijih primjera neverbalne komunikacije je „konj Hans“, odnosno „Mudri Hans“. U Berlinu, gospodin Von Osten 1900. godine kupio je konja i nazvao ga Hans. Gospodin Von Osten počeo je uvježbavati „Hansa“ da zbraja, udarajući prednjim kopitom. Ubrzo je prešao na oduzimanje, množenje, dijeljenje i mogao je odrediti broj okupljenih ljudi koji su dolazili na njegove predstave. Koristeći se samo udarcima mogao je odrediti koliko je sati, ili odrediti broj okupljenih koji nose naočale. Zbog svih tih sposobnosti dobio je nadimak „Mudri Hans“, i postao poznat diljem svijeta. Mnogi su sumnjali da je u igri neki trik, te su osnovali znanstveno povjerenstvo, čiji cilj je bio otkriti da li Hans i njegov mentor varaju ili Hans ima uistinu takve sposobnosti. U tom pokusu Von Osten nije smio sudjelovati, a Mudri Hans je potvrdio da njegove sposobnosti nisu nikakav trik. Mnogi nisu vjerovali rezultatima ovog pokusa te se osnovalo novo povjerenstvo u kojem se tražilo od gospodina Von Ostena da na lijevo uho konja šapne jedan broj, dok mu je na drugo uho eksperimentator šapnuo drugi broj. Hans je morao zbrojiti ta dva broja, ali nije uspio zato što u njegovom vidnom polju nije bio netko tko je znao odgovor. Tek tada su shvatili i zaključili da kada bi se Hansu postavilo pitanje, prisutni koji su znali odgovor zauzimali su stav očekivanja, naginjali glavu blago prema naprijed, i kad bi Hans došao do točnog broja udaraca kopitom, opustili bi se i lagano podignuli glavu, što je Hansu bio znak da prestane udarati. Hans je čak mogao zapaziti kad je neki od promatrača koji je znao odgovor podigao svoje obrve ili raširio nosnice. Zaključak iz ove priče je da je Hansova mudrost bila sposobnost reagiranja na gotovo nesvjesne i neprimjetne pokrete onih koji su se nalazili u njegovoj blizini i vidnom polju.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Mark L., Knapp; Judith A., Hall: Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010, str. 3-4.

### 3.2 Neverbalni elementi u interakciji

*Teorije i istraživanja povezana s neverbalnom komunikacijom usredotočuju se na tri primarne jedinice:*<sup>14</sup>

#### a) komunikacijska okolina

Kod komunikacijske okoline važnu ulogu ima percepcija vremena i odabir trenutka, ritam ili tempo aktivnosti, koliko se često događa, kada se nešto događa i sl. Komunikacijska okolina može biti fizička i spacijalna.

Pod fizičkom okolinom podrazumijevamo elemente koji utječu na odnos među ljudima, ali nisu izravno dio njega kao što je namještaj, unutarnje uređenje, uvjeti rasvjete, boja, temperatura, prateći zvukovi. Različite varijacije navedenih elemenata mogu snažno utjecati na ishod interpersonalnog odnosa. U fizičku okolinu također ubrajamo i elemente kao što su opušak cigarete ili kora od banane od osobe s kojom ćemo uskoro biti u interakciji te se navedeni elementi nazivaju tragovi aktivnosti.

Spacijalna okolina odnosi se na određivanje osobnog prostora koji se može odvijati u kontekstu udaljenosti tijekom konverzacije i načina na koji spacijalna okolina varira ovisno o spolu, statusu, kulturalnim orijentacijama i sl. Također se može odvijati i u kontekstu rasporeda sjedenja u prostoru s vodstvom.

#### b) fizičke značajke osobe koje komuniciraju

Fizičke značajke osobe koje komuniciraju odnose se na elemente koji tijekom perioda interakcije ostaju relativno nepromjenjivi.

#### c) kretanje i položaj tijela.

Kretanje i položaj tijela obično obuhvaća držanje tijela, dodirivanje, geste, izraz lica, gledanje, glasovno ponašanje.

Držanje tijela – dolazi u paru s neverbalnim signalima pomoću kojih se određuje stupanj pažnje ili status u odnosu na osobu sa kojom smo u interakciji; može se izraziti i intenzitet emocionalnih stanja. Na sam spomen pravilnog ponašanja većina ljudi se prisjeća djevojaka u viktorijanskom dobu koje koračaju s knjigom na glavi. Držanje se uvelike razlikuje od osobe do osobe, ovisno o njegovu raspoloženju i odnosu njegovog sugovornika.

---

<sup>14</sup> Mark L., Knapp; Judith A., Hall: Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010, str. 7-10.

Ipak za određene osobnosti postoji određeno držanje tijela, npr. ljudi koji su samouvjereni ili odgovorni uvijek se drže uspravno, a oni koji su često depresivni ili sramežljivi hodaju pogrbljeni spuštenih ramena. Naginjanjem također možemo poslati određenu poruku, ako se nagnemo naprijed tijekom razgovora prema sugovorniku odajemo dojam zainteresiranosti, dok naginjanjem prema nazad izgledamo napeto i nezainteresirano.

Dodirivanje – može se odnositi na drugu osobu ili na samog sebe putem kojeg se odražava određeno stanje ili navika. Ukoliko nam se osoba sviđa, dopuštamo joj da nas mnogo više dodiruje od osobe koja nam se ne sviđa. Regulirana su pravila o tome koliko dugo, gdje, kojom jačinom te kojim dijelom svojeg tijela možemo ljude dodirivati. Dodirivanjem tijekom komunikacije šaljemo poruku zanimanja i uključenosti u razgovor, kao i podršku, simpatiju, traženje pomoći i pružanja savjeta. Kada je osoba napeta dodiruje se radi ohrabrenja i utjehe i najčešće to radi nesvjesno (trljaju i masiraju ruke, stežu ramenima, štipkaju, češkaju, provlače prste kroz kosu).

Geste – postoje geste koje nisu vezane uz govor i kao takve imaju svoj izravan verbalni prijevod i geste koje su izravno vezane uz govor, čiji cilj je istaknuti riječ, prikazati neku tjelesnu radnju.

Izrazi lica – izražavaju emocionalna stanja kao što je tuga, sreća, strah, gađenje kao i regulacijske geste uz pomoću kojih se osigurava povratna informacija.

Gledanje – obuhvaća usmjeravanje pogleda u smjeru lica druge osobe (gledanje očima u oči). Kod izravnog susreta s nekom osobom promatramo njezino lice kako bismo protumačili njezine stavove i misli. Kod prvog susreta s nekom osobom, na temelju onoga što vidimo donosimo niz prosudbi jer su oči žarišna točka na tijelu, a zjenice rade neovisno o svjesnoj kontroli. Ovisno o raspoloženju, zjenice se šire (kada smo uzbuđeni), odnosno sužavaju (kada smo srditi). Poznata gesta je podizanje obrva koja omogućava pozdravljanje na daljinu, tu gestu upućujemo osobama koje poznajemo. Gesta koja upućuje na pokoravanje je spuštanje glave i gledanje prema gore, većina ljudi ih radi nesvjesno. Kada neka osoba susreće naš pogled više od dvije trećine vremena smatra nas zanimljivim ili privlačnim i tada ima proširene zjenice, ili je prema nama neprijateljski raspoložena i ima sužene zjenice.

Glasovno ponašanje – postoje glasovne varijacije koje proizvode glasnice tijekom govora i glasovi koji su primarno rezultat drugih fizioloških mehanizama.



### 3.3 Međusoban utjecaj verbalnog i neverbalnog ponašanja

Kroz povijest se mnogo puta pokušalo jasno razlikovati verbalni i neverbalni sustav kao dio šireg komunikacijskog procesa. Verbalno i neverbalno ponašanje u međusobnom su odnosu putem sljedećih načina:<sup>15</sup>

*Ponavljjanje* – neverbalna komunikacija može, jednostavno, ponoviti ono što je verbalno rečeno (ako neka osoba traži određenu kuću i mi joj kažemo da mora ići na jug i pritom pokažemo u pravom smjeru).

*Proturječenje* – javlja se kada su verbalni i neverbalni znakovi suprotstavljeni jedan drugome, odnosno nisu dosljedni jedan drugome. Situacije u kojima ih najčešće prepoznajemo su u komunikaciji između osoba koje su u škripcu, odnosno ne žele reći istinu, a ne žele ni lagati; kada nisu uspjelo savršeno slagati; kada se iskazuje sarkazam ili ironija.

*Dopunjivanje* – omogućava pojašnjenje verbalne poruke (strah od nepripremljenosti, otkriva neznanje studenata).

*Zamjenjivanje* – neverbalno ponašanje također može zamjenjivati verbalne poruke.

*Isticanje/ublažavanje* – uz pomoć neverbalnog ponašanja možemo pojačati ili ublažiti dijelove verbalne poruke.

*Reguliranje* – omogućava da neverbalnim ponašanjem reguliramo verbalno ponašanje koordiniranjem svog verbalnog i neverbalnog ponašanja pri produciranju vlastitih poruka, koordiniranjem vlastitih verbalnih i neverbalnih poruka s ponašanjem svojih partnera u interakciji (npr. ako promijenimo držanje tijela šaljemo informaciju da želimo promijeniti temu).

---

<sup>15</sup> Mark L., Knapp; Judith A., Hall: Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Jastrebarsko 2010, str. 12-18.

## 4. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

### 4.1 Kultura

Kultura se gradi sistematski i dugotrajna je, članovi grupe (kulture) usvajaju navike te kulture kroz interakciju s okolinom i između sebe. Za prijenos kulture veliku ulogu imaju i roditelji koji ustaljene obrasce ponašanja prenose na svoje dijete. Kultura se sastoji od vidljivog dijela kao što je rukovanje, naklon, govor tijela, ali i od nevidljivog dijela kao što su osnovne vrijednosti i načini razmišljanja. Na temelju sveprisutnosti, kultura može biti čvrsta (razvija se u homogenoj populaciji) i labava kultura (potiče slobodu mišljenja i ponašanja).<sup>16</sup>

Danas mnogi misle da će zbog ekonomske nadmoći zapadnih zemalja, posebno SAD-a, i većih zapadnih zemalja, doći do približavanja ka jednoj jedinoj kulturi, da će kulturni običaji tih jakih zemalja postepeno preuzeti druge svjetske kulture. S druge strane postoje protivnici takvom razmišljanju jer smatraju da:<sup>17</sup>

- a) postoji mogućnost da će mnoge kulture preuzeti neke navike, običaje i ponašanje iz drugih kultura i postati moderne kulture, ali ne u potpunosti, odnosno neke aspekte drugih društva će prihvatiti dok će ostale aspekte odbaciti.
- b) određeno društvo može prihvatiti promjene, ali iste dobivaju drugačiji značaj stavljanjem u kulturni model nekog društva.
- c) kulturni obrasci nekog društva duboko su usađeni u pripadnike te kulture tako da i ako će doći do približavanja kultura, promjene će se događati jako sporo.
- d) ugrožene kulture pod zaštitom su mnogih društava da ih se sačuva od utjecaja većinskih kultura.

### 4.2 Komunikacija između kultura

Do prije nekoliko desetaka godina samo nekoliko kompanija poslovalo je s inozemstvom, a danas je nezamislivo da neka veća kompanija ne posluje s inozemstvom. Globalizacija time utječe na svakog zaposlenog radnika, kao i na klijente tih kompanija. Proces globalizacije ne može se zaustaviti. U današnje vrijeme sve više naših poznanika, prijatelja, poslovnih partnera putuje u strane zemlje, vode međunarodne telefonske razgovore, razmjenjuju elektronsku poštu s pripadnicima drugih kultura.

---

<sup>16</sup> Thomas, David C.; Inkson, Ker: Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011, str 40-43.

<sup>17</sup> Ibidem, str 44.

Tijekom susreta s različitim kulturama može doći do pojave problema kao što su:<sup>18</sup>

- a) ne poznajemo osnovne značajke vlastite kulture, kao niti osnovne značajke kulture osobe s kojom komuniciramo (npr. tišina tijekom poslovnih razgovora u nekim zemljama je poželjna dok kod drugih je čudna i zastrašujuća).
- b) ponekad se možemo nelagodno osjećati kad komuniciramo s osobama koje pripadaju drugoj kulturi (pogotovo ako fizička osobina dolazi do izražaja)
- c) u većini slučajeva, kod komunikacije, želimo ponašanje ljudi iz drugačijih kultura rastumačiti korištenjem pristupa „budi kao ja“.
- d) osobno kulturno usmjerenje može nam utjecati na ponašanje (prihvatljivo ponašanje u našoj kulturi ne mora biti prihvatljivo i u drugim kulturama)
- e) teško se prilagođavamo životu u drugoj kulturi.
- f) većina ljudi uglavnom održava kratkotrajne međuljudske odnose s ljudima iz drugih kultura, jer zbog truda koji moraju uložiti da razumiju drugu kulturu gube interes da još prodube takav odnos.

Postoji nekoliko načina rješavanja problema kulturnih razlika:<sup>19</sup>

- a) očekivanja da se drugi prilagode nama – koristimo stav „budi kao ja“ (iako ne postoje dokazi da se kulture međusobno približavaju, veliki broj ljudi smatra da se različite kulture međusobno približavaju zajedničkom obrascu npr. oponašaju se navike ljudi iz SAD-a)
- b) pokušavamo razumjeti kulturne razlike - postoje mnogo dostupnih informacija o drugim kulturama, te bi iste trebali koristiti kao polaznu točku za predviđanje ponašanja pojedinca date kulture. Potrebno je napraviti tzv. „opsežni spisak stvari“ koji nam pomažu u komunikaciji s osobama iz drugih kultura, sadrži detalje o kulturnim običajima zemlje, postupke koji se smatraju uvredljivim, način razgovora, potrebno očekivano ponašanje kao i praktične informacije o obrazovanju i zdravstvenim uslugama.
- c) potrebno je razviti kulturnu inteligenciju.

Kulturna inteligencija podrazumijeva širinu i umijeće u razumijevanju pojedine kulture, porast znanja o toj kulturi kroz osobnu interakciju s njom, postepeno mijenjanje vlastitog

---

<sup>18</sup> Thomas, David C.; Inkson, Ker: Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011, str. 24-25.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 26-32.

razmišljanja u smjeru boljeg razumijevanja date kulture i unapređivanje ponašanja u cilju postizanja veće primjerenosti u interakciji s pripadnicima te kulture.<sup>20</sup>

Kulturna inteligencija se sastoji od tri dijela:<sup>21</sup>

- a) znanje o kulturi – podrazumijeva da osoba mora imati osnovna načela kulture, znanje o tome kako kultura utječe na ponašanje.
- b) svjesnost – da postoje druge kulture koje su različite od naših, te je potrebno posvetiti pažnju na specifičnosti drugačijih kultura
- c) kros-kulturna vještina – omogućava osobi da se snađe u različitim situacijama prilikom komunikacije s osobama iz različite kulture

### 4.3 Hofstedove dimenzije vrijednosti kulture

Hofstede je pokušao locirati dimenzije vrijednosti po kojima kulture variraju. Njegove se dimenzije često koriste za opisivanje kultura. Hofstede je identificirao četiri dimenzije koje je nazvao individualizam, muškost, distanca moći i izbjegavanje nesigurnosti. Njegova dimenzija individualizam/kolektivizam opisuje kulture od onih slabo strukturiranih do snažno integriranih. Dimenzija muškost/ženskost opisuje koliko su dominantne vrijednosti kultura *asertivne (prodorne, nepopustljive)* ili brižne. Distanca moći odnosi se na raspodjelu utjecaja unutar jedne kulture. Dok izbjegavanje nesigurnosti odražava toleranciju dvosmislenosti kultura te prihvatanje rizika.<sup>22</sup>

#### 4.3.1 Individualizam prema kolektivizmu

Ova se dimenzija odnosi na to kako ljudi definiraju sami sebe i svoje odnose s drugima. U individualističkoj kulturi interes pojedinca ima prednost ispred interesa grupe. Spone između pojedinaca su labave. Ljudi se brinu o samima sebi i svojim užim obiteljima. U kolektivističkoj kulturi, interes grupe je iznad interesa pojedinca. U individualističkim kulturama ciljevi se određuju na način da se grupama pridaje minimalna pažnja, osim možda ako se radi o užoj obitelji. Individualističke kulture su slabo integrirane, dok su kolektivističke kulture snažno integrirane. U individualističkim kulturama, kao što je primjerice SAD, prilikom upoznavanja nove osobe čovjek želi znati što ta osoba radi. Težimo definirati ljude

---

<sup>20</sup> Thomas, David C.; Inkson, Ker: Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011, str. 29-30.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 30.

<sup>22</sup> Jandt, Fred Edmund: An introduction to intercultural communication: identities in a global community, 5th ed., London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications, cop. 2007, str. 159.

prema onome što su napravili, što su postigli, kakav automobil imaju ili gdje žive. Kulture koje karakterizira kolektivism u većoj mjeri naglašavaju odnose među ljudima.<sup>23</sup>

Osobe u ovoj kulturi rado odlučuju sami ili samo s bliskim prijateljima, zanima ih konačan rezultat nekog čina na njih same, članove se doživljava kao neovisne pojedince. Pripadnici se doživljavaju kao članovi grupe, zanima ih konačan rezultat nekog čina na čitavu grupu, odluke donose nakon suglasnosti i savjetovanja s članovima zajednice.<sup>24</sup>

#### 4.3.2 Muževnost prema ženstvenosti

Druga dimenzija po kojoj kulture variraju su muževnost u odnosu na ženstvenost. Hofstede je nazvao muževnim kulturama one kulture koje teže maksimalnom razlikovanju onoga što se očekuje da rade žene, a što muškarci. Kulture koje daju veću vrijednost muževnim obilježjima ističu prodornost, kompetitivnost i materijalni uspjeh. One kulture koje se opisuju kao ženstvene su kulture koje dopuštaju veće preklapanje društvenih uloga oba spola. Kulture koje pridaju veliku vrijednost ženstvenim obilježjima ističu kvalitetu života, interpersonalne odnose i brigu za slabe.<sup>25</sup>

#### 4.3.3 Distanca moći

U kulturama s velikom distancom moći, od djece se očekuje da budu poslušna svojim roditeljima, a ne da ih se tretira više ili manje kao jednake. U kulturama s velikom distancom moći od ljudi se očekuje da pokazuju poštovanje prema osobama koje imaju viši status. Distanca moći se također odnosi na razmjer do kojeg su moć, prestiž i bogatstvo raspodijeljeni unutar jedne kulture. Kulture s velikom distancom moći imaju moć i utjecaj koncentriran u rukama nekolicine, a ne kroz čitavu populaciju. Te zemlje su najčešće autoritarnije i komunikacija može biti takva da ograničava interakciju i pojačava razlike između ljudi. Na poslu s velikom distancom moći, nadređeni i podređeni međusobno se smatraju egzistencijalno nejednaki. Moć je centralizirana i postoji velika razlika u plaći između vrha i dna organizacije. U kulturama s velikom distancom moći, primjerice, uredi predsjednika korporacija su najvjerojatnije luksuzni, a pristup je kontroliran. Šefovi kompanija su „kraljevi“, a zaposlenici „lojalni podanici“ koje se ne govore otvoreno. Na poslu

---

<sup>23</sup> Jandt, Fred Edmund: An introduction to intercultural communication: identities in a global community, 5th ed., London ; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications, cop. 2007, str. 160-161.

<sup>24</sup> Thomas, David C.; Inkson Ker: Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011, str. 49.

<sup>25</sup> Jandt, Fred Edmund: An introduction to intercultural communication: identities in a global community, 5th ed., London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications, cop. 2007, str. 171.

s niskom distancom moći podređeni očekuju da ih se konzultira, a idealni šefovi su demokratični.<sup>26</sup>

#### 4.3.4 Izbjegavanje nesigurnosti

Hofstedeova četvrta dimenzija je izbjegavanje nesigurnosti, odnosno u kojoj se mjeri ljudi u nekoj kulturi osjećaju ugroženo zbog neizvjesnih ili nepoznatih situacija. Kulture s velikim izbjegavanjem nesigurnosti su aktivne, agresivne, emocionalne, kompulzivne, traže sigurnost i netolerantne su. Kulture sa malim izbjegavanjem nesigurnosti su manje agresivne, neemocionalne, opuštene, prihvaćaju osobni rizik i relativno su tolerantne. Studenti iz kultura s velikim izbjegavanjem nesigurnosti očekuju od svojih profesora da budu stručnjaci koji imaju sve odgovore. A na poslu postoji unutarnja potreba da se puno radi te postoji potreba za pravilima, preciznošću i točnošću. Studenti iz kultura s malim izbjegavanjem nesigurnosti prihvaćaju profesore koji priznaju da ne znaju sve odgovore. A na poslu zaposlenici puno rade samo kad trebaju, nema više pravila nego je to potrebno, a preciznost i točnost se moraju naučiti.<sup>27</sup>

#### 4.4 Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji

Kad biste interkulturalnoj komunikaciji pristupali s perspektive da pokušavate naučiti norme svih kultura i podgrupa, to bi zasigurno bio nemogući zadatak. Nema načina na koji biste mogli naučiti sva pravila primjerenog i neprimjerenog ponašanja za svaku kulturu i podgrupu s kojom dođete u dodir. Uvijek biste nešto krivo napravili, uvijek biste nekoga uvrijedili. Vaša komunikacija bi vjerojatno trpjela jer bi vaše kršenje normi bio oblik buke koja ograničava učinkovitost vaše komunikacije. U stvari ne biste niti znali da se od vas očekuje da se prilagodite tuđim normama ili da se očekuje da se ponašate prema vlastitim kulturnim normama poštujući norme druge kulture. Bolji je pristup ispitati prepreke interkulturalnoj komunikaciji na jednoj općoj razini. LaRay M. Barna (1997.) je napravio popis od takvih šest prepreka: anksioznost, pretpostavljati sličnosti umjesto razlika, etnocentrizam, stereotipovi i predrasude, neverbalno pogrešno shvaćanje i jezik.<sup>28</sup>

##### 4.4.1 Anksioznost

---

<sup>26</sup> Jandt, Fred Edmund: An introduction to intercultural communication: identities in a global community, 5th ed., London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications, cop. 2007, str. 172-173.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 174-175.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 71.

Prva prepreka je velika anksioznost. Kada ste tjeskobni zato što ne znate što se od vas očekuje da učinite, normalno je da se usredotočite na taj osjećaj i da niste u potpunosti prisutni u komunikacijskoj transakciji.<sup>29</sup>

#### 4.4.2 Pretpostavljati sličnosti umjesto razlika

Kada između kultura pretpostavljate sličnost, možete biti nesvjesni važnih razlika. Kada o novoj kulturi nemate nikakve informacije, možda je razumno pretpostavljati da nema razlika, da se treba ponašati onako kako biste se ponašali u svojoj kulturi. No, svaka kultura jeste različita i jedinstvena do nekog stupnja. Pretpostavljati razliku umjesto sličnosti može dovesti do toga da ne prepoznate važne stvari koje su kulturama zajedničke. Najbolje je ne pretpostavljati ništa. Bolje je pitati, „Kakvi su običaji?“ nego da pretpostavljate da su svugdje isti – ili različiti.<sup>30</sup>

#### 4.4.3 Etnocentrizam

*Etnocentrizam je prosudba kulture drugih naroda iz aspekta vlastite kulture. Može se ticati jezika, običaja, vjere i ponašanja. Etnocentrična osoba koristi vlastitu kulturu kao temelj za ocjenjivanje drugih kultura. Obično se vlastita kultura smatra najboljom i teži se tome, da se druge kulture mijenjaju, da više sliče vlastitoj kulturi.*<sup>31</sup>

Najjači utjecaj etnocentrizam ima u etičkom i religijskom kontekstu ( pogotovo u vrijeme rata, prizivaju se etnocentrični osjećaji da vojne snage odlučno poraze neprijatelja). Prilikom interkulturalne komunikacije, moramo paziti na etnocentrizam jer on može izazvati osjećaj tjeskobe, odnosno ozbiljne posljedice.

#### 4.4.4 Stereotipi i predrasude

Stereotipi i predrasude su poguban kamen smutnje za interkulturalnu komunikaciju. Izraz stereotip je širi pojam koji se obično koristi za negativna ili pozitivna mišljenja o pojedincima koja se temelje na vjerojatnoj pripadnosti grupi, dok se predrasude odnose na iracionalne sumnje ili mržnju prema nekoj određenoj grupi, rasi, religiji ili seksualnoj orijentaciji. Izrazi su međusobno povezani jer se oba izraza odnose na prosuđivanje osoba prema njihovoj pripadnosti grupi.

---

<sup>29</sup> Jandt, Fred Edmund: An introduction to intercultural communication: identities in a global community, 5th ed., London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications, cop. 2007, str. 72.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 73.

<sup>31</sup> Etnocentrizam, dostupno 19.2.2016. na <<https://hr.wikipedia.org/wiki/Etnocentrizam>>.

Stereotipi su štetni jer sprječavaju komunikaciju na barem četiri načina:<sup>32</sup>

- Zbog njih pretpostavljamo da je neko rašireno vjerovanje istinito kad to možda zapravo i nije. Na primjer, istraživanje koje je proveo Gordon Allport (1954.) koje je pokazalo da je najčešći stereotip za Armentce kao nepošteno pogrešan kada je Udruženje za kreditno izvještavanje dalo toj grupi jednako dobar kreditni rejting kao i drugima.
- Stalna uporaba stereotipova pojačava uvjerenje. Stereotipovi žena kao ukrasa ili obojene rase kao glupe ili razvratne ili homoseksualnih muškaraca kao promiskuitetnih pojačavaju uvjerenje koje predstavlja rizik za žene pojedinačno, odnosno Afroamerikance ili homoseksualce. Popularna televizija može pojačati te stereotipove. Primjerice, Shaheen (1984.) je naveo četiri zapadnjačka mita o Arapima prema načinu kako se prikazuju na televiziji: Arapi kao bogati, barbarski, seksualni manijaci i skloni terorizmu.
- Stereotipovi također sprječavaju komunikaciju kad zbog njih pretpostavljamo da je neko rašireno vjerovanje istinito za svakog pojedinca. Primjerice, ako postoji stereotip da je neka određena grupa nepoštena, to ne znači da je svaki pojedinac u toj grupi nepošten. U jednoj klasičnoj psihološkoj studiji iz 70-ih dvije grupe studenata trebale su pročitati priče o ženama. Te su priče bile identične, osim što je jedna imala rečenicu „Betty je sada lezbijka.“. Tjedan dana kasnije na testu bilo je vjerojatnije da su se pojedinci iz grupe koja je pročitala da je Betty lezbijka sjećali da su pročitali da Betty nikad nije izlazila s muškarcima za razliku od pojedinaca iz druge grupe. A zapravo priča koju su obje grupe pročitale navodi da je Betty povremeno izlazila s muškarcima. Stereotip grupe koja je pročitala o lezbijki utjecao je na to što se sjećaju da su pročitali (Snyder & Uranowitz, 1978.).
- Za osobu koja je stereotipizirana stereotip može postati „samoispunjivo proročanstvo“. Istraživanje koje su proveli psiholozi Stelle i Aronson (1995.) pokazalo je da negativni stereotip stvara opasnost zbog koje osoba koja je stereotipizirana može postati rastresena te joj umanjiti rezultate.

---

<sup>32</sup> Jandt, Fred Edmund: An introduction to intercultural communication: identities in a global community, 5th ed., London ; Thousand Oaks ; New Delhi: Sage Publications, cop. 2007, str. 79-80.



#### 4.4.5 Jezik kao prepreka

Razvoj ljudske rase sa sobom nosi i razvoj jezika u tisuće različitih dijalekta. Za uspješnu komunikaciju potrebno je da pošiljalac i primatelj imaju isti kod odnosno jezik za komunikaciju. *Jezik je živa tvorevina, on se razvija i mijenja da bi se prilagodio vrlo različitim grupama koje ga koriste, kao i promjenama u društvenim okolnostima u kojima se koristi.* Svaka kultura ima svoj rječnik, naglasak i idiome. Danas se kod poslovnog komuniciranja sve više koriste prevodioci, što iziskuje dodatne troškove i opasnost od promjene značaja poruke. Većina stranaca cijeni napore koje njihov poslovni partner uloži da bi naučio njihov jezik, pa čak i ako možda ne govori tečno.<sup>33</sup>

Čak i govornici istog jezika ne dijele točno isto značenje za svaku riječ. Taj problem je još izraženiji kada pokušavate prevoditi s jednog jezika na drugi. Drugi način na koji jezik postaje prepreka je lingvistički imperijalizam kada se ljudi prisiljavaju na uporabu nekog određenog jezika od strane ljudi koji imaju veću moć. Građani bivše Jugoslavije govorili su grubo rečeno isti jezik: srpsko-hrvatski, s regionalnim varijantama. Danas, nacionalni režimi koji vladaju muslimanskim, srpskim i hrvatskim dijelovima Bosne dodaju nove riječi i mijenjaju pravopis i izgovor kako bi se njihov jezik i nacionalni identitet razlikovali. Što je dakle jezik? Jedna od definicija jezika je da je to skup simbola koji jedna zajednica dijeli kako bi prenijela značenje i iskustvo. Simboli mogu biti zvukovi ili geste kao u američkom znakovnom jeziku. Jezik tako ima izravni odnos s kulturom. Jezik veže ljude zajedno i održava ono što ljudi vide, jedu i misle.<sup>34</sup>

#### 4.4.6 Pogrešna tumačenja neverbalne komunikacije

Dok se jedne strane očekujemo da su jezici drugačiji, manje je vjerojatno da očekujemo i prepoznamo kako su neverbalni simboli različiti. Često se puta ljudi, kada ne dijele zajednički jezik, u komunikaciji služe gestama. U takvim situacijama ljudi otkriju da uvjerenje da su signali koje ljudi daju rukama i govorom tijela univerzalni nije točno. Mnogo neverbalnih znakova varira od kulture do kulture i upravo su te varijacije ono zbog čega je pogrešno tumačenje neverbalne komunikacije prepreka.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Thomas, David C.; Inkson, Ker: Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011, str 102-103.

<sup>34</sup> Jandt, Fred Edmund: An introduction to intercultural communication : identities in a global community, 5th ed., London ; Thousand Oaks ; New Delhi: Sage Publications, cop. 2007, str. 122-123.

<sup>35</sup> Ibidem, str. 103.

## 5. SUSRET RAZLIČITIH KULTURA

Kulturološke razlike najviše se odnose na kontakt pogledom, učestalost dodira, uvredljive geste i teritorijalni prostor, a najbrojnije različite geste imaju arapske zemlje, Azija i Japan. Rukovanje se jako razlikuje od države do države i za posljedicu ima negativne i smiješne kulturološke susrete. Europljani se rukuju nekoliko puta na dan, Francuzi potroše trideset minuta dnevno za rukovanje, Britanci, Nijemci i Amerikanci rukuju se na početku i na kraju sastanka, dok se Azijci i Indijci nakon rukovanja nastavljaju držati za ruku. Na međunarodnim konferencijama najviše dolazi do razlike u kulturološkoj gesti rukovanja jer mnogi delegati su iznenađeni načinom rukovanja koje koriste njihovi kolege. Komunikacija unutar neke kulture puno se lakše odvija zbog pretpostavke sličnih prilika, od komunikacije između država. Kulturni obrasci se ne nasljeđuju genetski, već kulturno putem novina i vrednovanja, odnosno isti počivaju na dogovoru i tradiciji. Interkulturalna komunikacija u posljednjih nekoliko desetaka godina sve se više razvija zbog sve veće globalizacije gospodarstva, doseljavanja i iseljavanja ljudi, razvoja turizma, kao i svakodnevna putovanja osoba bilo iz privatnih ili poslovnih razloga stranim zemljama. U današnje vrijeme na mlađu generaciju veliki utjecaj imaju američka televizija i filmovi koji razvijaju sjevernoamerički govor tijela.

Kultura ima jako veliku ulogu u stvaranju socijalnog identiteta putem definiranja pripadnosti, reguliranjem ponašanja članova kulture te strukturiranjem njihova zapažanja i tumačenja okoline. Primjer navedenog možemo vidjeti putem situacije u kojoj neutralni promatrač uspoređuje našu kulturu s drugom kulturom na osnovi nekoliko pitanja, te ukoliko se sami uspoređujemo s tom drugom kulturom.

Vijeće za kulturnu suradnju Vijeća Europe shvaća multikulturalno društvo kao političko društvo koje pretpostavlja prihvaćanje zajedničkih pravila komunikacije, te pretpostavlja jedan ili više službenih jezika, zajednički pravni sustav, demokratska pravila, društvene suglasnosti, poštivanje ljudskih prava te slobodu pojedinca od pritiska zajednice. Jedno od obilježja pojedinaca je pripadnost manjini.

Kultura se sastoji od formalnih i neformalnih pravila obrazaca, interesa, težnji, vrijednosti, vjerovanja, pravila, znanja, mitova i predodžbi, odnosno od gospodarskih, društvenih i tehnologijskih čimbenika koji su specifični za određeno društvo u vremenu i prostoru. Interkulturalno obrazovanje omogućuje da se ljudi snađu u odnosima s drugim ljudima, da prošire raspon svojih referenci i dožive drugačija kulturalna obilježja svojeg okruženja odnosno priznanje drugih u njihovoj raznolikosti i složenosti. Predškolski odgoj morao bi ukazati na sličnosti i različitosti kultura, te se mora usredotočiti na interakciju, odnosno znanje je potrebno dopuniti iskustvom i pokušajima i pogreškama pojedinaca u interkulturalnim okolnostima.

### 5.1 Kulturološke razlike u gestama

*Obilazite kuću koju namjeravate kupiti, otvarate vrata kupaonice i ugledate голу ženu kako sjedi u kadi. Kako bi ste očekivali da će iznenađena žena reagirati? Britanka ili Amerikanka jednom rukom prekrila bi grudi, a drugom genitalije, Šveđanka bi prekrila samo genitalije, muslimanka lice, Sumatranka koljena, a Samoanka samo pupak.*<sup>36</sup>

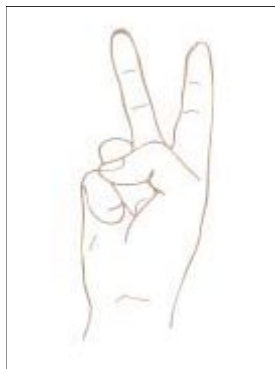
Osnovne geste kao što su smijeh (kada je osoba sretna, smije se) i tuga (kada smo tužni, mrštimo se), iznenađenje, gađenje, strah, u svijetu imaju gotovo isto značenje. Geste se u odnosu na razne kulture mogu jako razlikovati, pa tako pojedina gesta u jednoj kulturi može imati posve drugačije značenje od onog u zemlji iz koje dolazimo. Koliko velik utjecaj imaju geste na međunarodno poslovanje očituje se kroz primjer poslovnog sastanka u kojem otmjena odjeća, odlične preporuke i dobra ponuda mogu „pasti u vodu“ zbog krivog tumačenja gesti.

*Znak “V” – znak pobjede, ili Victory-znak gesta je s različitim značenjima koji ovise o kulturnom kontekstu i načinom kako ga se pokazuje. Najčešće se rabi za prikaz slova “V” (engleska riječ victory - pobjeda), kao simbol mira (obično s dlanom na vanjskoj strani) ili s dlanom prema unutra (slika 2.) pogotovo u Velikoj Britaniji, Irskoj, Australiji, Novom Zelandu i Južnoj Africi značenje vrlo uvredljive geste. Tijekom Drugog svjetskog rata gestu je popularizirao britanski premijer Winston Churchill kao simbolom pobjede i slobode.*

---

<sup>36</sup> Pease, Alan; Pease, Barbara: Velika škola govora tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2011, str. 107.

*Tijekom Velikosrpske agresije na Hrvatsku i BiH Victory-znak je bio popularan kod hrvatskih i bosanskih vojnika, dok su srpski vojnici rabili pozdrav sa tri prsta. Mirovnim snagama UN bilo je zabranjeno pokazivanje te geste iz obzira prema Srbima kako to oni ne bi pogrešno protumačili.*<sup>37</sup>Slika 1. prikazuje gestu „V“ s dlanom okrenutim prema van.



Slika 1. Gesta „V“ kao pobjeda<sup>38</sup>



Slika 2. V geste<sup>39</sup>

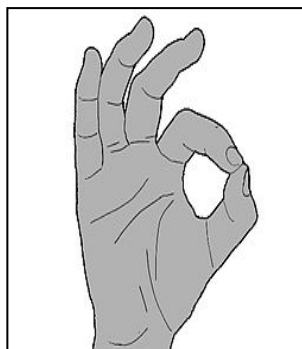
---

<sup>37</sup> V znak pobjede, dostupno 20.1.2016. na <[http://hr.wikipedia.org/wiki/V\\_znak\\_pobjede](http://hr.wikipedia.org/wiki/V_znak_pobjede)>.

<sup>38</sup> Drago Glamuzina [glavni urednik]: Znakovi i simboli, Profil multimedija, Zagreb, 2010, str. 335.

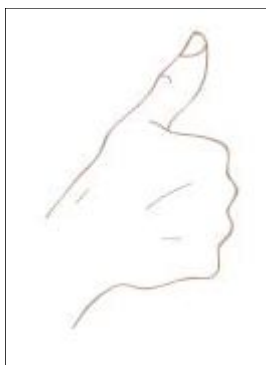
<sup>39</sup> Ibidem, str. 336.

OK gesta (slika 3) - ova gesta vuče korijenje početkom devetnaestog stoljeća u SAD- u kada su novine započele uporabu inicijala zbog skraćivanja uobičajenih fraza. U Francuskoj i Belgiji označava „ništicu“ ili „ništa“, u Japanu označava „ novac“, a u Americi označava „OK“.<sup>40</sup>



Slika 3. Gesta "OK"<sup>41</sup>

Gesta palac gore (slika 4) - u zemljama poput SAD-a, Australije i Novog Zelanda ova gesta ima trostruko značenje: autostoper koji traži prijevoz, potvrda da je sve u redu a može biti protumačena i kao uvreda. Europljani uz pomoć prstiju broje na način tako da uzdignuti palac označava broj jedan, kažiprst broj dva, dok npr. u SAD-u jedan se označava kažiprstom, dva srednjakom, a palac predstavlja broj pet. Palac se upotrebljava kao simbol moći jer je najjači prst i u kombinaciji s drugim kretnjama služi za predstavljanje snage nadmoći.<sup>42</sup>



Slika 4. Gesta "Palac gore"<sup>43</sup>

<sup>40</sup> Pease, Alan; Pease, Barbara: Velika škola govora tijela, Mozaik knjiga, Zagreb, 2011, str. 117-118.

<sup>41</sup> OK gesta, dostupno 20.1.2016. na <[https://hr.wikipedia.org/wiki/OK\\_gesta](https://hr.wikipedia.org/wiki/OK_gesta)>.

<sup>42</sup> Ibidem, str. 118-119.

<sup>43</sup> Drago Glamuzina [glavni urednik]: Znakovi i simboli, Profil multimedija, Zagreb, 2010, str. 335.

## **6. KOMUNIKACIJSKE SPECIFIČNOSTI KULTURA ODABRANIH ZEMALJA DILJEM SVIJETA**

Današnje komuniciranje se odvija kroz brojne medije odnosno kanale što predstavlja područja, skupine i podskupine priopćavanja. Svaka naša izgovorena ili napisana riječ, simbol, boja, gesta, pogled može se različito odraziti u raznim situacijama, profesijama, poslovnim kulturama, etičkim zajednicama. Dobro i djelotvorno komuniciranje su osnovna načela suvremenog svijeta, a poslovno komuniciranje je oblik javnog formalnog kontaktiranja u složenim uvjetima. Potrebno je uvijek težiti ka usavršavanju poslovnih oblika ponašanja. I danas postoje pravila ponašanja koja se kroz povijest nisu mijenjala i zato je pravilo dobro ako je korisno za sve one koje ga primjenjuju pod uvjetom da ne ugrožavamo članove ostalih kulturoloških skupina, a primjenjivo je ako ga svi iz istog kulturološkog kruga poštuju. Pošto je poslovno komuniciranje uvjetovano i kulturološki, odnosno razni ljudi donose u poslovnu interakciju razne kulturološke predispozicije, neke od njih djeluju poticajno a neke su prepreka za uspostavu dobrih poslovnih odnosa.

### **6.1. EUROPA**

#### **Francuska**

Žene i muškarce oslovljava se sa „Madame“ ili „Monseieur“. Kod privatnog odnosa pozdravljanje se odvija uz zagrljaj i poljubac, a u poslovnom svijetu pozdravljanje se odvija samo rukovanjem. Točno na vrijeme ugovoreni poslovni sastanak je rijetkost pa predviđeni dnevni red na poslovnim sastancima treba smatrati samo grubom odrednicom, te se jako cijeni umijeće improvizacije i prilagodljivost. Tijekom sastanka mnogi će se međusobno oslovljavati imenom i oslovljavanjem sa "ti". O poslovnim temama razgovara se tek nakon jela. Vrlo je bitno da na poslovni sastanak dođete u urednoj odjeći.<sup>44</sup>

#### **Italija**

Veliki razmjer postoji između sjeverne poslovne Italije i južne konzervativne. Vrlo rijetko se viđaju žene na menadžerskim položajima, s toga se poslovne žene iz drugih zemalja trebaju dobro pripremiti i nastupiti samopouzđano. Cijeni se ukoliko stranac zna nekoliko riječi talijanskog jezika, a posebnu pažnju pridaju oslovljavanju titulama. Posebnosti u poslovnim običajima su menadžerska retorika, brzina i prilagodljivost, što strancima predstavlja opasnost da im promakne koji važan detalj pa su primorani poslovnog partnera prekidati kako bi se

---

<sup>44</sup> Schneider Flaig, Silke: Veliki suvremeni bonton, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010, str. 249-250.

vratili na glavnu temu ili zamoliti objašnjenje za propušteno. Na kraju poslovnog sastanka običaj je da se rezultati pregovora obavezno utvrde pisanim putem. Tema koja je apsolutno zabranjena je mafija, reket, kao i druge kriminalne radnje. S druge strane, tema koja je uvijek prihvatljiva, čak i prije poslovnih razgovora, je obitelj.<sup>45</sup>

#### Velika Britanija

Specifičnost jezika je u tome što postoji samo "you", odnosno "ti" pa ne treba voditi brigu o toj vrsti oslovljavanja. Engleska ukočena gornja usna ostavlja dojam savršenog nadziranja svojih osjećaja te se njome želi pokazati što manje emocija. Kroz povijest Englezi su je smatrali znakom superiornosti, te se zadržala do danas. Britanci ne vole isticati probleme pa vrlo često na postavljeno pitanje da li ima problema, odgovaraju sa „no problem“, iako tako ne misle, pa je potrebno u slučaju poslovnih nejasnoća ili problema biti uporan i dosljedan u postavljanju pitanja. U restoranima treba pripaziti na dodatne troškove kao što su „cover charge“ odnosno dodatak za postavljanje stolova kao i „service charge“ pristojba za posluživanje.<sup>46</sup>

#### Bugarska

*U mjesecu ožujku čak se i poslovni kolege međusobno daruju male crveno-bijele talismane koje nazivaju „marteniški“.* Bugari ne vole pitanja o komunizmu kao ni pitanja o vjeri. Prilikom neverbalne komunikacije treba jako pripaziti jer kod njih odmahivanje glavom znači odobravanje, a kimanje glavom znak je neodobravanja.<sup>47</sup>

#### Estonija

Očekuje se da će poslovni partneri najprije neko vrijeme samo slušati, bez nestrpljenja, upadica i napomena dok netko drugi govori, a tek onda izraziti svoje mišljenje. Potrebno je unaprijed pisanim putem sedam do četrnaest dana dogovarati odnosno, potvrditi poslovne termine.<sup>48</sup>

#### Finska, Švedska, Norveška, Danska

U poslovnom svijetu jako se cijeni točnost i profesionalnost, kao i povjerenje, ali dogovori se zbog pravne sigurnosti obavezno sklapaju u pisanom obliku. Komunikaciju olakšava činjenica

---

<sup>45</sup> Schneider Flaig, Silke: Veliki suvremeni bonton, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010, str. 254-256.

<sup>46</sup> Ibidem, str. 251-252.

<sup>47</sup> Ibidem, str. 245.

<sup>48</sup> Ibidem, str. 246.

što mnogi stanovnici skandinavskog područja dobro govore engleski. Specifičnost ovih zemalja je poziv u saunu koji ako odbijete nećete naići na razumijevanje osim ako nemate dobar izgovor.<sup>49</sup>

#### Grčka

Stil odijevanja je korektna odjeća odnosno i u danima najvećih vrućina potrebno je nositi odijelo i košulju. Grci jako cijene gostoljubivost, te se međusobno vrlo srdačno pozdravljaju uz tapšanje po ramenu i zagrljaje. Također posebnu pažnju potrebno je obratiti ne neverbalne geste kimanja glavom, jer kod njih kimanje glavom znači neodobravanje a odmahivanje glavom znači odobravanje.<sup>50</sup>

#### Poljska

Žene su u povlaštenom položaju i prema njima se svi odnose galantno i pozdravljaju ih obavezno sa rukoljubom. U poslovnom svijetu odnosi se održavaju s posebnom srdačnošću, te se ne treba iznenaditi ako vas Poljak pozove u obiteljski dom. Jako drže do slavlja imendana, stoga možete postati omiljeni među svojim poslovnim partnerima ako se sjetite nečijeg imendana.<sup>51</sup>

#### Rusija

Prilikom upoznavanja uobičajeno je rukovanje, oprezan treba biti kada prolazimo kroz vrata da se ne pozdravimo jer Rusi strahuju da bi to moglo donijeti nesreću. Jako malo cijene vrijeme, pa se često događa da tvrtke otkažu u kratkom roku poslovni sastanak a da čak ni navedu razlog tome. Kod pregovaranja potrebno je postići situaciju u kojoj svi dobivaju, da se dobi dojam da je sklapanje ugovora prednost za obje strane. Opće poznata je ljubav Rusa prema votki, zato se stranci moraju potruditi popiti barem dvije čašice, inače će vas smatrati arogantnom osobom.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Schneider Flaig, Silke: Veliki suvremeni bonton, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010, str. 247-248.

<sup>50</sup> Ibidem, str. 250.

<sup>51</sup> Ibidem, str. 259.

<sup>52</sup> Ibidem, str. 262.



## 6.2. SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE

Iz američkih filmova može se zaključiti da su Amerikanci u međusobnim kontaktima prilično jednostavni i neposredni, a razlog tome je što u prošlosti nikad nisu bili opterećeni nekim strogim dvorskim protokolima. Smatra se da sva ta neopterećenost stotinama formi stvara posebnu atmosferu i osigurava svojevrsan šarm u kontaktima. U jeziku ne postoji poseban oblik za "Vi" nego samo "ti", jako je važno umijeće ležerne konverzacije odnosno "small talk" što olakšava svakodnevnu komunikaciju. Tijekom poslovnih razgovora ljudi obično brzo prelaze na bit problema, jer u Americi žive po principu "vrijeme je novac", te razgovor također vrlo brzo ide u konkretnom smjeru. U konverzaciji treba izbjegavati pitanja o europskim zemljama jer znaju o tome strahovito jako malo, ali to ne treba shvatiti kao uvredu nego im objasniti kakvi su politički odnosi i društvene okolnosti. Što se tiče odijevanja, vrijedi pravilo što viša pozicija to formalnija odjeća, uobičajena su tamna odijela. Alkohol u lokalima i barovima s licencijom je dio ponude ali ga je općenito nepoželjno konzumirati, istodobno *Amerikanci će se zgroziti pri pogledu na pušače, jer je pušenje načelno zabranjeno svuda, osim na malobrojnim mjestima gdje je izričito dopušteno*. Skupe poklone poslovnim partnerima potrebno je izbjegavati, dovoljno je donijeti neki mali dar s logotipom tvrtke.<sup>53</sup>

## 6.3. JUŽNA AMERIKA

U južnoj Americi postoje zajedničke značajke poslovnog bontona koje se cijene kao što je *samopouzdan nastup, elegantna poslovna odjeća i oslovljavanje titulom tijekom prvog razgovora*. Također za ukupan dojam vrlo su važne čiste cipele, te je potrebno biti jako oprezan sa sandalama tijekom ljetnih mjeseci. Tijekom poslovnih sastanka vrijedi načelo da vrijeme postoji zato da bismo ga imali i zato je potrebno oboružati se strpljenjem. Razveselit će se malim darovima poput buketa cvijeća, ali se mora paziti da u njemu ima dvadeset komada, kao i boca kvalitetnog alkoholnog pića, posebno viskija. Velika pažnja se posvećuje na elegantnu poslovnu odjeću i dobar izgled.<sup>54</sup>

### Argentina

Poželjno je formalno besprijekorno ponašanje, kao i oslovljavanje titulama. U poslovnom svijetu uobičajen je kratak i snažan stisak ruke, dok u svakodnevnim odnosima česti su srdačni zagrljaji. Gradsko odijelo svijetlih boja smatra se poslovnom odjećom, cipele uvijek

---

<sup>53</sup> Schneider Flaig, Silke: Veliki suvremeni bonton, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010, str. 220.

<sup>54</sup> Ibidem, str. 228.

moraju biti ulaštene i čiste. Žene obično nose kostime ili haljine nenapadnih boja. Na poslovni ručak u restoran smijete zakasniti najviše petnaest minuta od dogovorenog vremena, a račun plaća domaći ili neki drugi gost. Ženama se u Argentini pridaje posebna pažnja, muškarci su prema njima uglavnom pretjerano ljubazni, galantni, pridržavaju vrata ženama, dijele ljubazne komplimente, dok žena mora paziti da pri sjedenju ne prekriži nogu jednu preko druge.<sup>55</sup>

## Brazil

Brazilci se pozdravljaju rukovanjem, muškarci malo dulje, pa treba paziti da se brzo ne povuče ruka. Također kod njih je uobičajeno da potapšaju muškog sugovornika po ramenu ili mu dodirnu podlakticu. Uvijek sa sobom potrebno je imati posjetnice jer se odmah izmjenjuju. Tijekom poslovnog razgovora najprije se oslovljavaju sa akademskom titulom, ali ubrzo prelaze na "ti". Ne vole čest i dug kontakt s očima, ali mnogo toga artikuliraju rukama. Muškarci nose odijelo i kravatu, žene nose haljine ili kostime koji nemaju predubok izraz. U poslovnoj svakodnevici *muškarci koji su na menadžerskim položajima vole trodijelna odijela, a službenici u uredima dvodijelna*.<sup>56</sup>

Poslovna večera obično počinje nakon 21h, i pravila sjedenja za stolom nalažu da muškarci sjede pokraj muškaraca, a žene pokraj žena, ali uvijek žene nasuprot muškarcima. Tijekom večere Brazilci su veoma šutljivi, poslovne teme nikad ne treba načinjati prije nego što dođe kava na kraju, a račun preuzima određena osoba u društvu ili se ukupni iznos dijeli na broj sudionika. U Brazilu smatraju da vrijeme postoji da bismo ga imali, pa nije neobično da na sastanak zakasne čak i po sat vremena, ali to ne vrijedi za strance. Tabu teme za razgovor su politika, vjera i kritiziranje pojedinaca.

## Čile

Pozdravljanje između muškaraca uključuje rukovanje, a ako se već dobro poznaju dodatno će se potapšati po ramenu, dok se žene međusobno pozdravljaju poljupcem. Stil odijevanja je konzervativni, suzdržljivi i elegantni, tako da muškarci i na visokim temperaturama nose odijelo i kravatu. *Poslovni ručkovi i večere često traju dugo i uobičajeni su i nakon drugih poslovnih pregovora*. Tokom poslovnih razgovora brzo se prelazi na suštinu, a vrlo cijene točne, pouzdane i strukturirane prezentacije i planove projekata.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Schneider Flaig, Silke: Veliki suvremeni bonton, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010, str. 230-231.

<sup>56</sup> Ibidem, str. 232.

<sup>57</sup> Ibidem, str. 236.

## Paragvaj

Ljudi se pozdravljaju zagrljajem, tapšanjem po ramenima i poljupcima u obraz, a ukoliko se osobe ne poznaju najprije se pozdravljaju rukovanjem, te vole kada ih oslovljavate titulom. Stil odijevanja je ležeran, ali se na prvom poslovnom sastanku ipak ne preporuča ležernost. Kod pregovora za poslovni sastanak potrebno je izdvojiti puno vremena, treba dugo dok se dođe do teme za sastanak, a točnost je apstraktan pojam. Rezultate obavezno treba utvrditi pismenim putem. *Posebnost poslovnih pregovora u Paragvaju jest u tome što svatko iz njih želi izaći kao pobjednik. To znači da nikad se ne smije odmah pristati na ponuđeni poslovni ugovor. Najbolje je zamoliti da vam ostave vremena za razmišljanje, postaviti puno dodatnih pitanja i iznijeti poneki prigovor. Čak i kad bi vam se ponuda čini vrlo povoljnom spontani pristanak ostavio bi dojam da je ponuđač glup jer je dao previše povoljnu ponudu.*<sup>58</sup>

## 6.4. AZIJA

### Japan<sup>59</sup>

Stil odijevanja za poslovne sastanke je vrlo konvencionalan, tamna odijela za muškarce i sako sa hlačama ili poslovna haljina za žene. Kod poslovnih pregovora najbitnije je da poslovni partner ima samokontrolu jer je za pregovaranje potrebno imati takta. Način pozdravljanja u Japanu je specifičan, odnosno u pozdrav *treba uključiti naklon. Što je viši rang osobe koju pozdravljate to se dublje morate nakloniti.* Prilikom prvog sastanka s poslovnim partnerima, obavezna je razmjena posjetnica koje se predaju i primaju objema rukama. Prije nego posjetnicu stavite u džep, obavezno ju morate kako se poslovni ne bi uvrijedio. Da bi se istakla važnost i vrijednost posjeta, preporuča se da se na poslovne sastanke dolazi u pratnji nekoliko kolega. Ukoliko vas pozovu u privatni posjet, obavezno na kućnim vratima morate skinuti jaknu i cipele. Japanci su dosta rezervirani za poslovanje sa strancima, zato je najbolje kontakt s njima ostvariti preko trećih osoba, ali je i obavezno kasnije ga održavati, jako cijene male darove tipičnima za državu iz koje dolazite. Na poslovnim ručkovima rado se jede i pije, i čavrlja o običnim temama. U poslovnim pregovorima Japanci će uvijek paziti da ne izazovu nesklad, te će zbog toga ponekad nejasno odgovoriti na konkretno pitanje. Posebna pažnja se posvećuje meditaciji i opuštanju. *Zen budizam znači udubljivanje u samog sebe, što se vizualno iskazuje meditacijom u sjedećem položaju.* Ispijanje čaja je pravi obred i služi jačanju mentalne snage. Stranci bi obavezno trebali proučiti i cijiniti obred ispijanja čaja. Vrlo malo žena je u Japanu na visokim položajima, te se muškarci ne znaju ravnomjerno

<sup>58</sup> Schneider Flaig, Silke: Veliki suvremeni bonton, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010, str. 239-240.

<sup>59</sup> Ibidem, str. 270-273.

ponašati prema ženama koje su poslovno na istoj razini s njima. Određena pravila koja se moraju poštivati su status, poštovanje i odgovarajući govor tijela. Tijekom razgovora Japanci se smiju, klimaju i ispuštaju pristojne zvukove kako bi ohrabрили čovjeka da nastavi govoriti.

Kina<sup>60</sup>

U Kini prevladavaju stari običaji i tradicije. *Vladajuća Komunistička partija Kine 2007. godine izdala je pravila ponašanja „Pravilo za kineske turiste u inozemstvu“*. Kineski jezik je jako teško za naučiti. Kinezi su obično suzdržani i jako cijene pristojno i pravilno ponašanje. Kineski poslovni ljudi obično su vrlo formalni i preferiraju kontakt s poslovnim partnerima koji poznaju pravila ponašanja. Prvo će reći svoje prezime pa onda ime, a oslovljavaju se kao gospodin/gospođa (i titulom ako postoji). Ako tijekom poslovnog ručka sjedite desno od domaćina i imate pogled na vrata, dobili ste počasno mjesto. *Maniri za stolom znatno se razlikuju od europskih pravila. U Kini se srkanje i mljackanje smatra lijepim ponašanjem*. Hrana se naručuje za sve zajedno na zajedničkim pladnjevima s kojih se zatim dijeli štapićima, obično se naručuje jedno jelo više nego ima gostiju. Da biste mogli dogovoriti poslovni sastanak morate imati dobru mrežu kontakata, jer inače nećete moći ništa obaviti. Obavezno se razmjenjuju posjetnice jer Kinezima to predstavlja posebnu vrijednost i važnost. Poslovni stil odijevanja im je sličan kao i kod nas, odijelo s bijelom košuljom i konzervativnom kravatom. *Žene uglavnom odijevaju sako i hlače ili kostime, a bluze su uvijek zakopčane do vrha*. U Kini će poslovni pregovori trajati znatno duže nego u zapadnoeuropskim zemljama. Kao znak slabosti tijekom pregovora smatra se požurivanje, žustra gestikulacija, bijes, nestrpljenje kao i preglasno govorenje na pregovorima. Tijekom prezentacija povjerenje se postiže prikazivanjem pozitivnih medijskih članaka o poduzeću, poslovnih izvještaja ili posebnih nagrada. Kod pregovora oko cijene potrebno je odmah na početku ponuditi znatno veću cijenu kako bi mogli tijekom pregovora popustiti, jer kineski poslovni partneri nikad ne smiju izgubiti obraz i žele djelovati kao pobjednici. Kod pregovora provjeravaju svaku sitnicu, i uvijek pregovaraju s nekoliko poslovnih partnera. Posebna pažnja se pridaje starijim osobama, koje se posebno poštuje, kao i hijerarhija, odnos moći i obitelj. Tradicionalno poznata proslava kineske nove godine ima također veliku važnost, pa kinezi vole primati novogodišnje čestitke sa željama za dobro zdravlje i blagostanje.

---

<sup>60</sup> Schneider Flaig, Silke: Veliki suvremeni bonton, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010, str. 279-282.

## 7. ISTRAŽIVANJE KULTUROLOŠKIH RAZLIKA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

### 7.1 Predmet istraživanja

Pozitivno i negativno djelovanje kulturoloških razlika osoba koje se nalaze u poslovnoj komunikaciji.

### 7.2 Cilj istraživanja

Ljudi nekad obraćaju veću pozornost, neki su senzibilniji, neki su manje senzibilni prema kulturološkim razlikama. Nekad ne uočavamo da postoje kulturološke razlike u istoj zemlji pa polazimo od pretpostavke da svi imamo iste kulturološke navike i da vrlo često dolazi zbog toga do različitih neshvaćanja i sukoba.

Cilj ovog rada je utvrditi utjecaj ili djelovanje kulturoloških razlika među poslovnim partnerima koji pripadaju različitim kulturama.

### 7.3 Istraživačka pitanja

Mogu li kulturološke razlike utjecati na poslovnu komunikaciju?

Provjeravaju li ispitanici predrasude i stereotipe za koje su čuli u svezi nacije s kojom stupaju u poslovne odnose, a tijekom poslovne komunikacije?

Imaju li poslovni ljudi interesa upoznati kulturu ljudi koje susreću u poslovnim odnosima?

### 7.4 Metoda istraživanja

Pomoću online ankete i osobnim uručivanjem anketnog upitnika prikupljeni su i analizirani podaci o mišljenjima, stavovima i upoznatosti poslovnih ljudi sjeverozapadne Hrvatske o utjecaju kulturoloških razlika u poslovnoj komunikaciji. Online anketa je kreirana pomoću Google Docs usluge koju nudi tvrtka Google. Tako kreiranu online anketu ispitanici će ispuniti putem interneta. Anketa se sastoji od petnaest pitanja otvorenog (ispitanik sam formulira odgovor) i zatvorenog tipa (ispitanik bira odgovor među ponuđenima), i osam tvrdnji na koje ispitanik iskazuje svoje slaganje ili neslaganje s navedenim tvrdnjama. Nekima je anketa poslana elektroničkom putem, a nekima sam doslovce odnio uz zamolbu da sudjeluju u istraživanju. Dakle, anketa nije bila anonimna, što će vjerojatno povećati dozu subjektivnosti u odgovaranju na pitanja, ali sam to uzeo u obzir prilikom interpretacije rezultata.

## 7.5 Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno anketiranjem 50 osoba s teritorija sjeverozapadne Hrvatske koje se u poslovnom dijelu života susreću ili surađuju sa osobama koje pripadaju drugim kulturama. Uzorak je bio ciljani, namjerno odabran, jer sam se informirao o poslovnim ljudima koji imaju kontakta sa strancima. Pokušao sam doći do naših poslovnih ljudi koji su kontaktirali s različitim kulturama, kako bi uzorak bio što raznolikiji.

## 7.6 Varijable

Zavisne varijable:

- a) Mišljenja
- b) Stavovi
- c) Znanje
- d) Informiranost
- e) Želje
- f) Interesi

Nezavisne varijable:

- a) Rod

## 7.7 Hipoteze

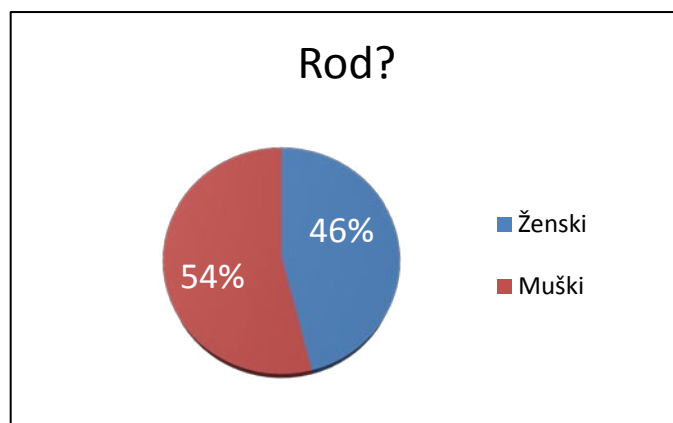
HIPOTEZA 1 – Ispitanici imaju interesa otklanjati predrasude i stereotipe. Ako postoje predrasude i stereotipi da li provjeravaju njihovu istinitost? Postoje li razlike između žena i muškaraca?

HIPOTEZA 2 – Ispitanici su fleksibilni i prilagodljivi prema kulturološkim razlikama svojih sugovornika u poslovnoj komunikaciji. Postoje li razlike između žena i muškaraca?

HIPOTEZA 3 – Ispitanici su zainteresirani za drugu kulturu (želja da kroz poslovne razgovore upoznaju drugu kulturu). Postoje li razlike između žena i muškaraca?

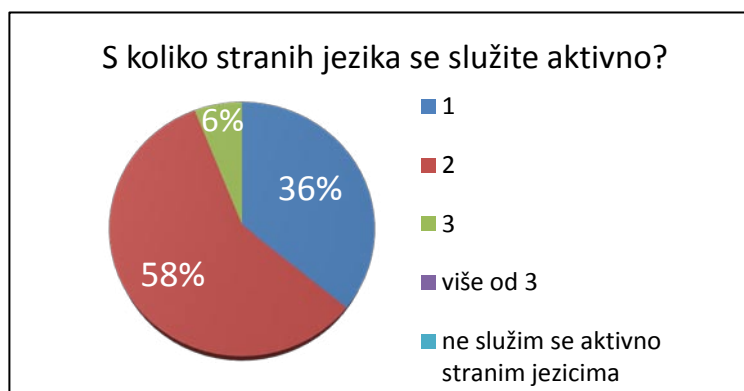
## PREGLED REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Prvim pitanjem u anketi se utvrdio rod ispitanika. Od 50 ispitanika koji su se odazvali rješavanju ankete, 23 je bilo ženskog roda (46%) i 27 muškog roda (54%). Rezultati su prikazani na grafičkom prikazu 1.



Graf 1. Rod ispitanika

U poslovnom svijetu poznavanje stranih jezika vrlo je bitno zbog sve češće suradnje sa stranim partnerima.

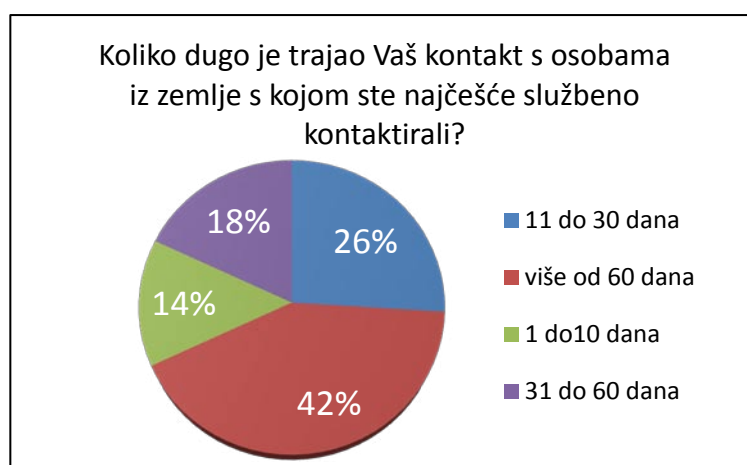


Graf 2. Aktivno služenje stranim jezicima

Rezultati istraživanja pokazuju da se s jednim stranim jezikom služi 18 ispitanika odnosno 36%, s dva strana jezika služi se 58% ispitanika, a sa tri strana jezika koristi se 6% ispitanika. Graf 2 prikazuje postotak znanja stranih jezika ispitanika istraživanja.

U anketnom upitniku na treće pitanje otvorenog tipa trebalo je odgovoriti s kojim zemljama su ispitanici najčešće službeno kontaktirali. Ispitanici su većinom službeno kontaktirali s poslovnim partnerima iz Austrije, Belgije, Bosne i Hercegovine, Egipta, Engleske, Francuske, Italije, Kine, Nizozemske, Njemačke, Poljske, Sjedinjene Američke Države, Slovenije, Švedske, Tajlanda, Turske i Ukrajine.

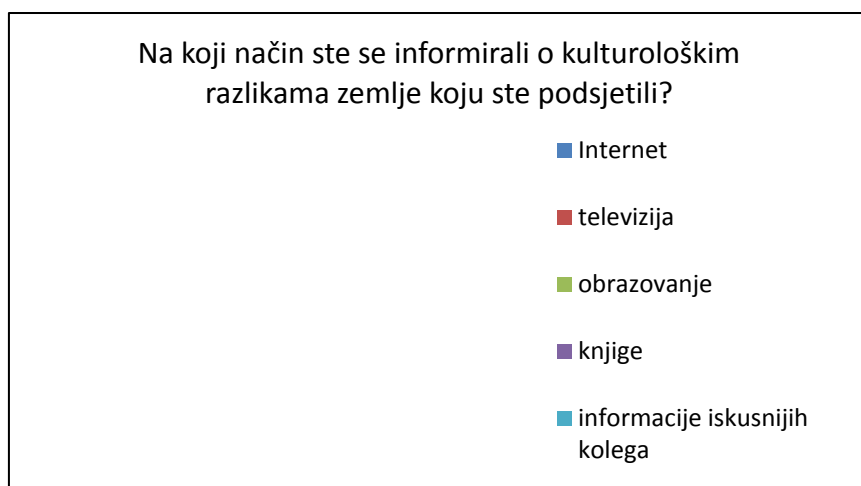
Najveći broj ispitanika, 42% bilo je u relativno trajnom kontaktu sa stranim poslovnim partnerima duže od 60 dana, 18% ispitanika bilo je u kontaktu s poslovnim partnerima iz zemlje s kojom su najčešće kontaktirali od 31 do 60 dana, od 11 do 30 dana u kontaktu s osobama iz zemlje s kojim su najčešće službeno kontaktirali bilo je 26% ispitanika, a najmanji broj ispitanika njih 14% bilo je u kontaktu do 10 dana s poslovnim partnerima iz strane zemlje. Koliko su dugo ispitanici bili u kontaktu s poslovnim partnerima iz strane zemlje grafički je prikazano na grafu 3.



Graf 3. Trajanje kontakta s poslovnim partnerima

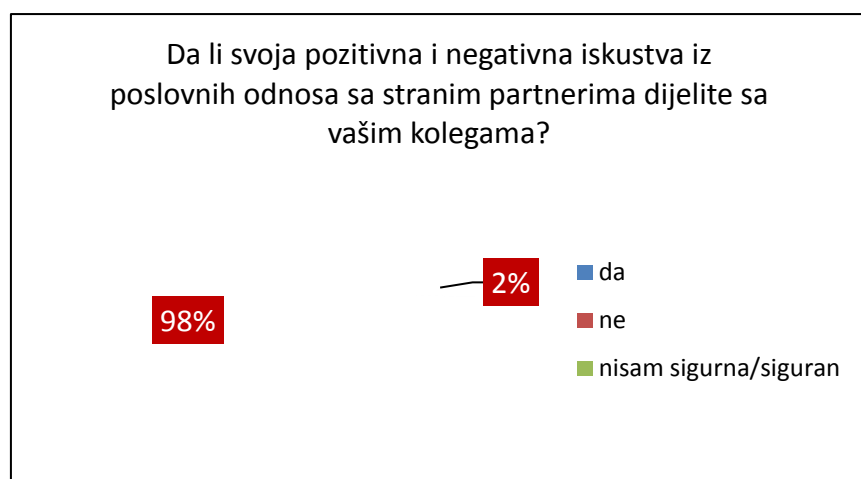
Ispitanici su se informirali o kulturološkim razlikama zemlje koju su posjetili najčešće putem interneta (58%), putem obrazovanja njih 22%, putem informacija iskusnijih kolega njih 7 odnosno 14%, a najmanje ispitanika informiralo se putem knjiga o kulturološkim razlikama (6.3%). Različiti načini informiranja o kulturološkim razlikama prikazani su na grafu 4.





Graf 4. Način informiranja o kulturološkim razlikama

Svoja pozitivna i negativna iskustva iz poslovnih odnosa sa stranim partnerima većina ispitanika (98%) rado dijeli sa svojim kolegama, a samo se jedan ispitanik izjasnio da svoja iskustva ne dijeli sa svojim kolegama. Da li ispitanici rado dijele svoja iskustva iz poslovnih odnosa grafički je prikazano na grafu 5.



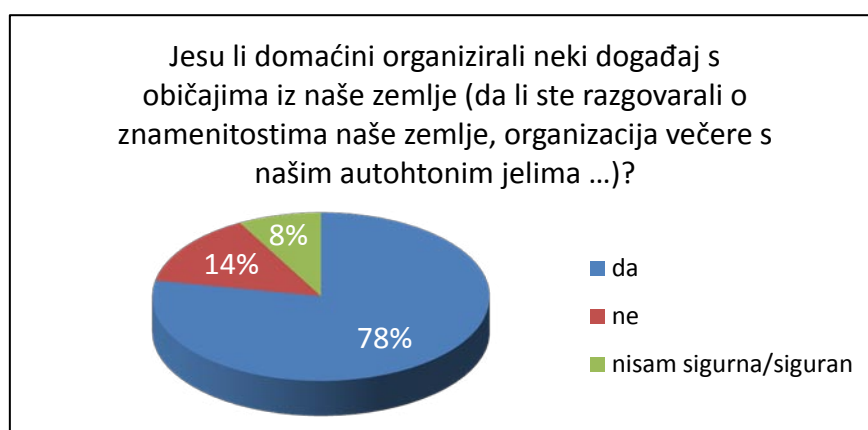
Graf 5. Dijeljenje iskustva iz poslovnih odnosa

Većina ispitanika (88%) odgovorilo je da su strani poslovni partneri imali interesa dobiti više informacija o kulturnim navikama i običajima iz naše zemlje. Manji broj ispitanika (8%) odgovorilo je da njihovi strani poslovni partneri nisu bili zainteresirani za našu kulturu, a dvoje ispitanika (4%) nisu sigurni. Interes poslovnih partnera o našoj kulturi prikazan je na grafu 6.



Graf 6. Interes poslovnih partnera o našoj kulturi

Većina ispitanika (78%) odgovorila je da su njihovi strani poslovni partneri imali određeno znanje o našoj kulturi, da su domaćini organizirali neki događaj s običajima iz naše zemlje.



Graf 7. Znanje o hrvatskoj kulturi u inozemstvu

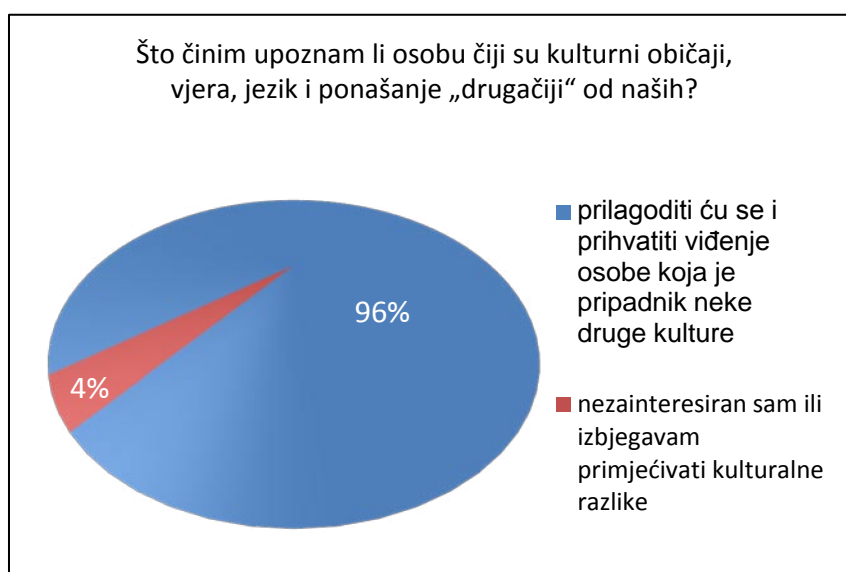
Manji dio ispitanika (14%) odgovorilo je da domaćini nisu razgovarali o našoj kulturi, a 8% ispitanika nije sigurno. Rezultati odgovora na osmo pitanje iz anketnog upitnika o organizaciji događaja s hrvatskim običajima u stranim zemljama s kojima su ispitanici poslovno surađivali prikazani su na grafu 7.

Na pitanje koje su prepreke najviše utjecale na interkulturalnu komunikaciju 34% ispitanika smatra da je jezik najviše utjecao na interkulturalni odnos, 26% ispitanika smatra da su stereotipi bili prepreka u njihovoj poslovnoj komunikaciji. Tijekom interkulturalne komunikacije predrasude su se pojavile kao prepreka kod 24% ispitanika, a nešto drugo kao barijera u poslovnoj komunikaciji pojavila se kod 16% ispitanika. Na grafu br. 8 prikazane su barijere koje su najviše utjecale na interkulturalnu komunikaciju ispitanika.



Graf 8. Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji

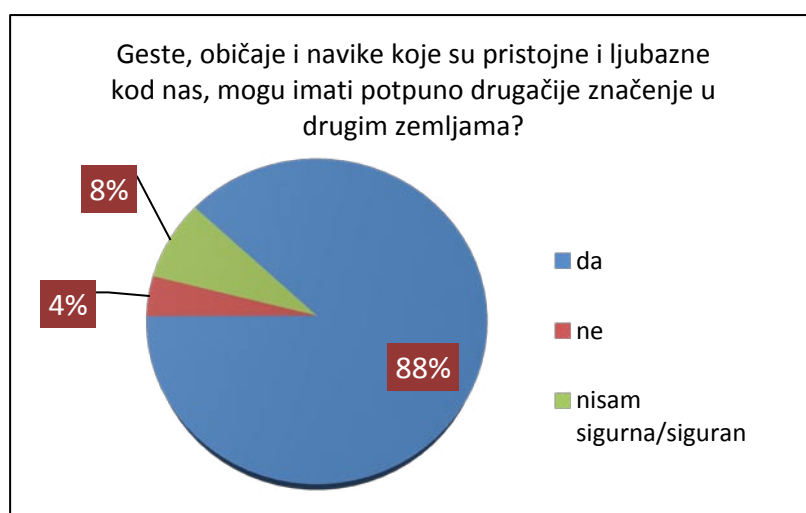
U poslovnom odnosu 96% ispitanika spremno je prilagoditi se poslovnom partneru iz druge kulture, a samo 4% ispitanika nezainteresirani su ili izbjegavaju primjećivati kulturne razlike. Graf 9. prikazuje nam koliko su ispitanici spremni na prilagodbu drugim kulturama.



Graf 9. Prilagodba drugim kulturama

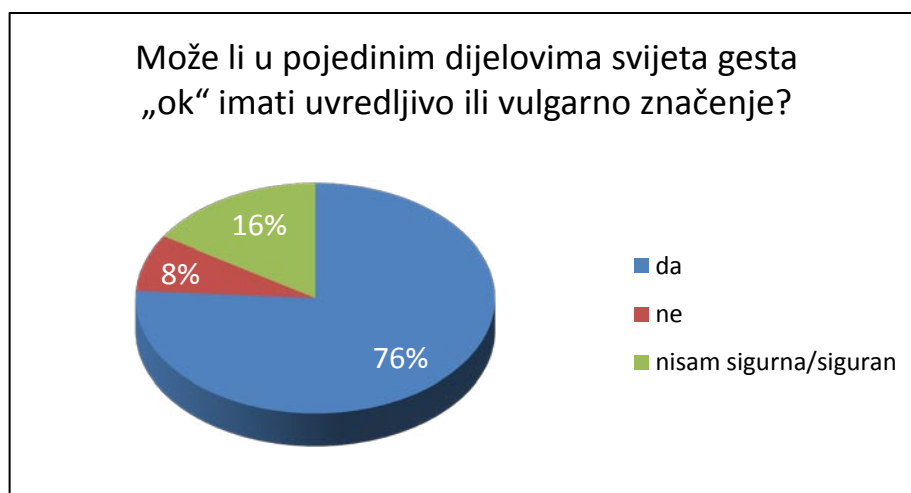
Putem sljedeća tri pitanja provjerava se kvaliteta ispitanika, to jest njihovo poznavanje kulturnih posebnosti u različitim dijelovima svijeta. Da u pojedinim dijelovima svijeta gesta „ok“ može imati vulgarno ili uvredljivo značenje, odgovorilo je 76% ispitanika, na pitanje može li gesta „palac gore“ imati nepristojno značenje 68% ispitanika odgovorilo je potvrdno, a 88% ispitanika smatra da geste, običaji i navike koje su pristojne i ljubazne kod nas, mogu imati potpuno drugačije značenje u drugim zemljama.

Većina ispitanika (88%) smatra da geste, običaji i navike koje su pristojne i ljubazne kod nas, mogu imati potpuno drugačije značenje u drugim zemljama. Manji dio ispitanika (4%) odgovorilo je da geste, običaji i navike ne mogu imati drugačije značenje u drugim kulturama, a 8% ih nije sigurno. Rezultati o znanju ispitanika o različitim značenjima gesti, običaja i navika u drugim zemljama prikazani su na grafu 10.



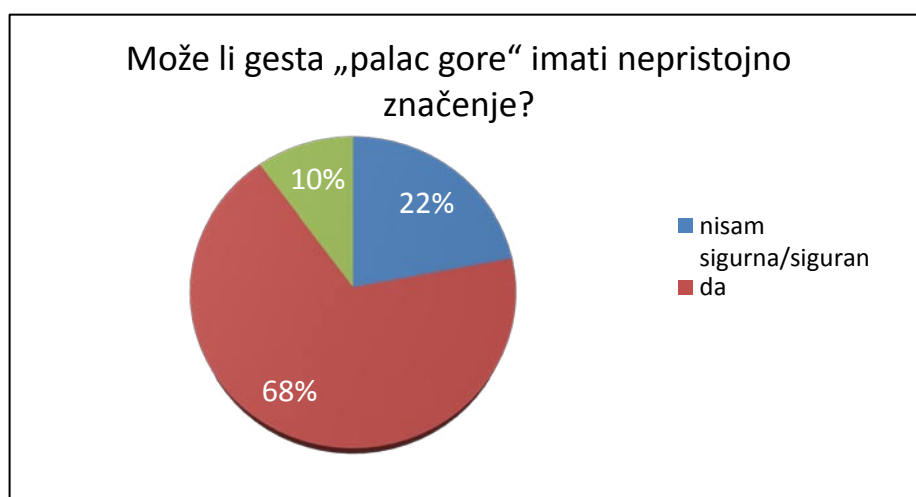
Graf 10. Različito značenje gesti, običaja i navika

Većina ispitanika (76%) odgovorili je da u pojedinim dijelovima svijeta gesta „ok“ može imati vulgarno ili uvredljivo značenje, 8% ispitanika smatra da gesta „ok“ ne može imati vulgarno ili uvredljivo značenje, a 16% posto nije sigurno da gesta „ok“ može imati drugačije značenje u raznim kulturama.



Graf 11. Znanje o značenju geste „ok“

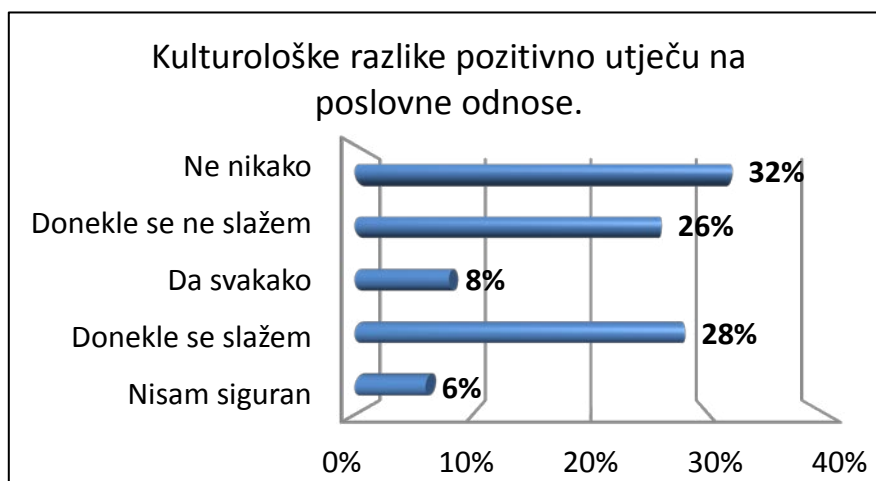
Na pitanje može li gesta „palac gore“ imati nepristojno značenje 68% ispitanika odgovorilo je potvrdno, 10% ispitanika misli da gesta „palac gore“ ne može imati nepristojno značenje, a 22% ispitanika nije sigurno.



Graf 12. Znanje o značenju geste „palac gore“

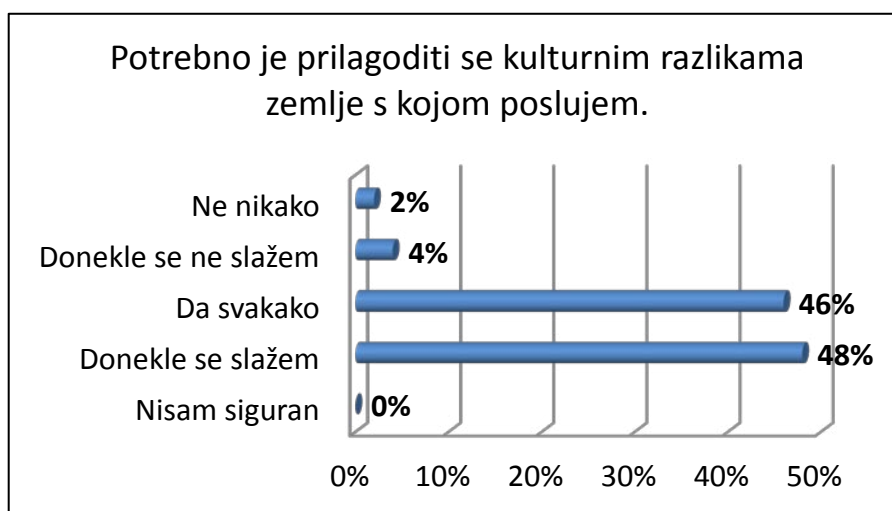
Rezultati istraživanja o znaju ispitanika o različitom značenju gesti „ok“ i „palac gore“ u pojedinim dijelovima svijeta prikazani su na grafovima 11. i 12.

Rezultati prve tvrdnje pokazuju da se 58% ispitanika ne slaže ili se donekle ne slaže da kulturološke razlike pozitivno utječu na poslovne odnose. Iskazi ispitanika o slaganju ili neslaganju s prvom tvrdnjom grafički su prikazani na grafu 13.



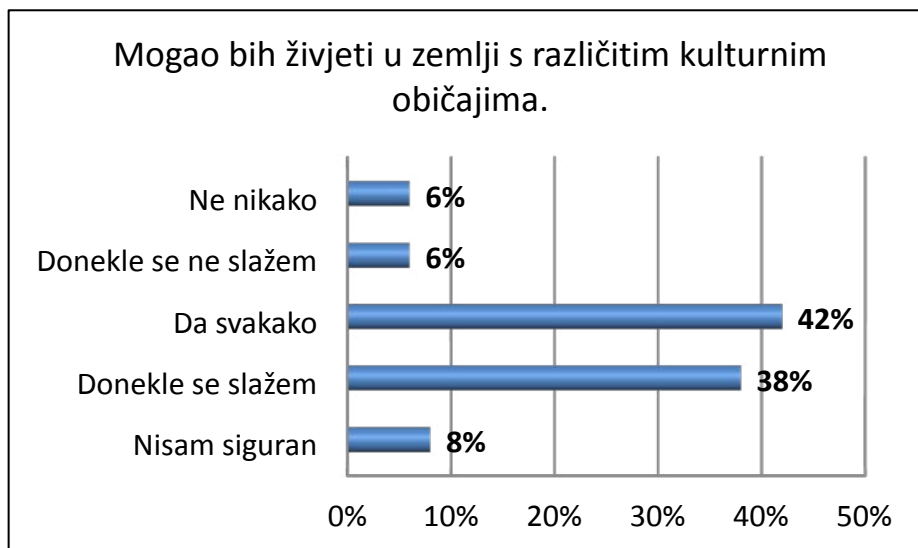
Graf 13. Utjecaj kulturoloških razlika na poslovne odnose

Velik broj ispitanika (94%) slaže se ili se donekle slaže da je potrebno prilagoditi se kulturnim razlikama zemlje s kojom posluju. Grafički prikaz slaganja ili neslaganja ispitanika o potrebi prilagođavanja kulturnim razlikama zemlje s kojima surađuju nalazi se na grafu 14.



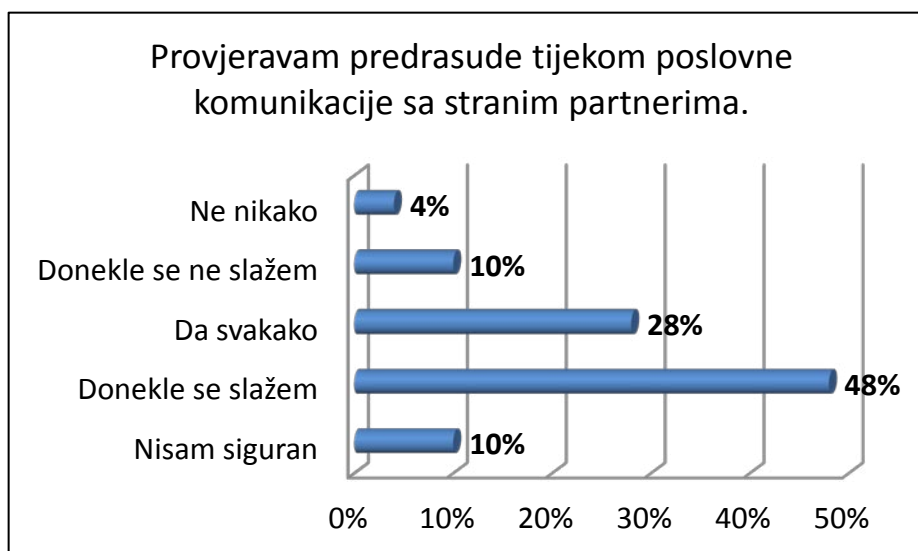
Graf 14. Prilagodba kulturnim razlikama

Odgovori na tvrdnju broj 3 govore nam da se 80% ispitanika slaže ili se donekle slaže da bi mogli živjeti u zemlji s različitim kulturnim običajima. Odgovori na tvrdnju mogu li ispitanici živjeti u zemlji s različitom kulturom grafički su prikazani na grafu 15.



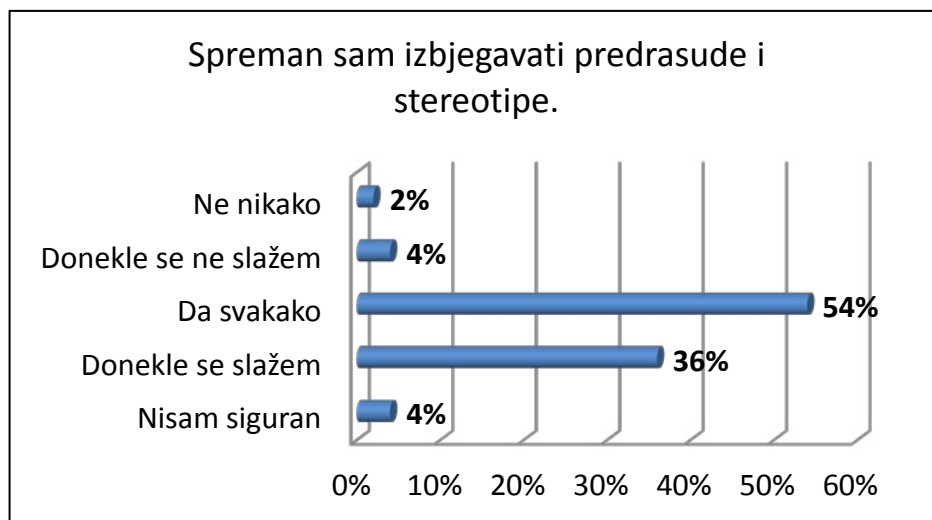
Graf 15. Život u zemlji s različitom kulturom

Tijekom poslovne komunikacije sa stranim poslovnim partnerima 76% ispitanika se slaže ili donekle se slaže (graf 16.) da je potrebno provjeravati predrasude. Odgovori na tvrdnju provjeravaju li ispitanici istinitost predrasuda, ako postoje tijekom poslovne komunikacije, grafički su prikazani na grafu 16.



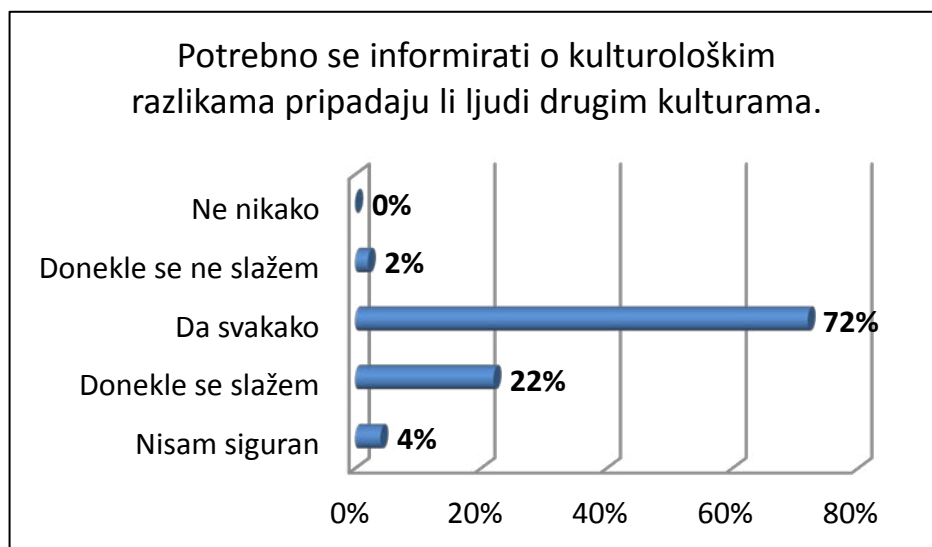
Graf 16. Provjera istinitosti predrasuda

Tvrdnja broj 5 pokazuje nam da 90% ispitanika se slaže ili se donekle slaže da su spremni izbjegavati predrasude i stereotipe ako postoje. Koliko su ispitanici spremni izbjegavati predrasude i stereotipe grafički je prikazano na grafu 17.



Graf 17. Spremnost na izbjegavanje predrasuda i stereotipa

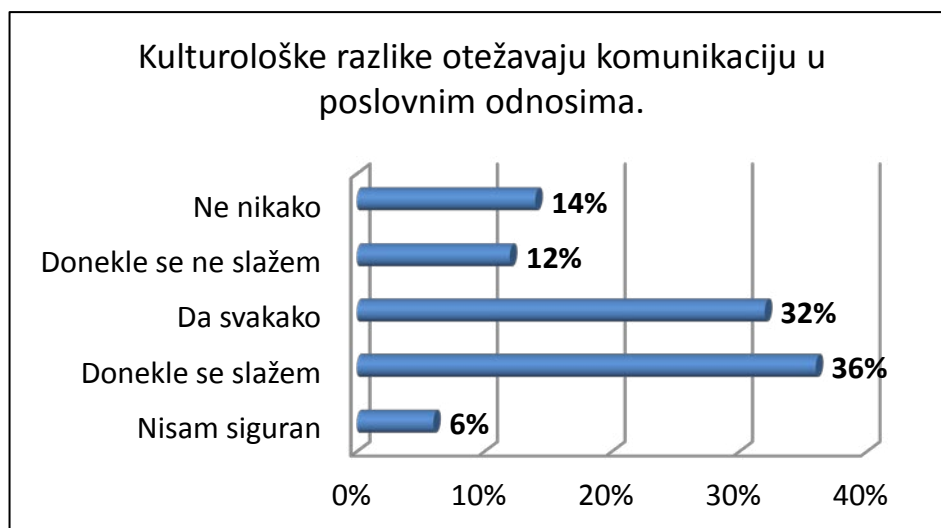
Većina ispitanika (94%) slaže se i donekle se slaže da je potrebno informirati se o kulturološkim razlikama stranih poslovnih partnera (graf 18).



Graf 18. Potreba informiranja o kulturološkim razlikama

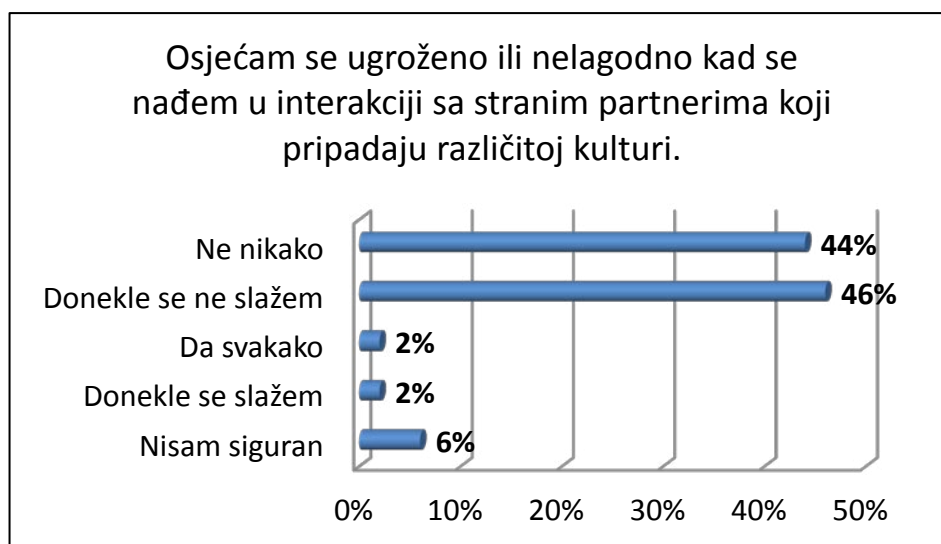


Rezultati sedme tvrdnje pokazuju da se 68% ispitanika slaže ili se donekle slaže da kulturološke razlike otežavaju komunikaciju u poslovnim odnosima. Grafički prikaz o tome što ispitanici misle da li kulturološke razlike otežavaju komunikaciju u poslovnim odnosima nalazi se na grafu 19.



Graf 19. Negativan utjecaj kulturoloških razlika u poslovnoj komunikaciji

Veliki postotak ispitanika (90%) ne slaže se ili se donekle ne slaže da se osjeća ugroženo ili nelagodno kada se nađu u interakciji sa stranim partnerima (graf 20).



Graf 20. Osjećaj nelagode prilikom komuniciranja s kulturno različitom osobom

## 6. ZAKLJUČAK

Razvojem tehnologije i promjenama u globalnom gospodarstvu dolazi do povećanja broja međunarodnih kontakata. Zbog problema ograničenog prirodnog resursa i okoliša nužna je sve veća komunikacija kako bi se izbjegli međunarodno sukobi. I unutar države potrebno je sve više komunicirati jer raste broj novih supkultura i useljenika. Neverbalno ponašanja nam omogućava da donosimo važne prosudbe i odluke o drugim ljudima i prosuđujemo njihova emotivna stanja. Neovisno o svojoj kulturi ljudi koriste neverbalnu komunikaciju jer se smatra najosnovnijim načinom za izražavanje emocija. U poslovnom svijetu jako je dobro biti iskren i imati dobre manire. Kada se nalazimo u stranoj zemlji govor tijela moramo malo „prikočiti“ do trenutka kada promotrimo njihovu kulturu. Do neugodnih posljedica može doći zbog pogrešnog tumačenja gesta uzrokovanih kulturološkim razlikama, stoga je potrebno prije bilo kakvog zaključivanja razmisliti odakle osoba dolazi. Interkulturalnu komunikaciju moguće je usavršiti jer imamo slobodu izbora, jer komunikacija stvara posljedice i jezik je otvoren sustav. Problemi koji se javljaju u interkulturalnoj komunikaciji su traženje sličnosti, predrasude, rasizam, kulturni šok i želja da se smanji nesigurnost. Interkulturalna komunikacija lako se može poboljšati na način da primjenjujemo empatiju, potičemo povratne reakcije i naučimo upravljati interkulturalnim sukobom. Tijekom komunikacije potrebno je poštivati vrijednost svakog pojedinca, prepoznati vrijednost razlika, i na kraju preuzeti odgovornost za svoja djela.

Neverbalna komunikacija može biti i dvosmislena jer je ponekad kontekstualna ( ako osoba prekriži ruke ne mora nužno prikazivati zatvoreni stav tijela, moguće je da su vani niske temperature pa se želi ugrijati vlastitim tijelom). Mnoga istraživanja su pokazala da u slučaju suprotnosti neverbalne poruke sa verbalnom, primat dajemo neverbalnim porukama. Pomoću neverbalnih poruka možemo ocijeniti kvalitetu odnosa s drugim ljudima, odnosno koliko smo s njima bliski.

Europske zemlje imaju raznoliku višestoljetnu tradiciju. Osnivanje Europske unije i ulaskom novih članica dolazi do zakonskih promjena koje povlače sa sobom i društvene promjene. Jedno od tih promjena je i promjena na području bontona, odnosno neke zemlje su zbog neprirođenosti turista uvele nove propise što je dovelo do zahlađenja odnosa sa susjednim zemljama. Kada se spremamo na poslovni put u inozemstvo, potrebno je pripaziti da se određene stvari ili određeni način ponašanja u nekim zemljama posebno cijene, dok se u drugim zemljama smatraju neprihvatljivima. Posljednjih se godina dosta toga promijenilo, te je u nekim zemljama kršenje određenih pravila ponašanja postalo i kažnjivo djelo.

Ono što je u nekoj zemlji normalno, negdje drugdje je neugodno i kažnjivo. Domaćinu će uvijek biti drago ako vidi da poznamo i poštujemo njegove običaje bez obzira na to iz koje zemlje došli.

**Prva hipoteza H1** glasi: *Ispitanici imaju interesa otklanjati predrasude i stereotipe, te ako postoje predrasude i stereotipi da li provjeravaju njihovu istinitost i postoje li razlike između žena i muškaraca.* Rezultati istraživanja pokazuju da je prva hipoteza potvrđena. Analiza rezultata istraživanja pokazala je da se većina ispitanika (90%) slaže ili se donekle slaže da su spremni izbjegavati stereotipe i predrasude. Da je potrebno provjeravati predrasude i stereotipe ako postoje slaže se ili se donekle slaže 76% ispitanika.

#### **Propitivanje razlika između muškog i ženskog roda.**

Tvrđnja: Spreman/na sam izbjegavati predrasude i stereotipe, nije nađena statistički značajna razlika između muškog i ženskog roda (HI-kvadrat test iznosi 4,97 uz  $p=0,419$  što je  $<$  od 9,24, granične vrijednosti kod 90% pouzdanosti procjene<sup>61</sup>).

Tvrđnja: Provjeravam predrasude tijekom poslovne komunikacije sa strancima, nije nađena statistički značajna razlika u odgovorima muškog i ženskog roda (HI-kvadrat test iznosi 2,381 uz  $p=0,794$  što je  $<$  od 9,24, granične vrijednosti kod 90% pouzdanosti procjene<sup>62</sup>).

**Druga hipoteza H2** glasi: *Ispitanici su fleksibilni i prilagodljivi prema kulturološkim razlikama svojih sugovornika u poslovnoj komunikaciji i postoje li razlike između žena i muškaraca.* Rezultati pokazuju da je potvrđena i druga hipoteza. Ispitanici su u 96% slučajeva odgovorili da su spremni prilagoditi se i prihvatiti viđenje osobe koja je pripadnik neke druge kulture. Veliki broj ispitanika (94%) se slaže ili se donekle slaže da je potrebno se prilagoditi kulturnim razlikama zemlje s kojom posluju.

#### **Propitivanje razlika između muškog i ženskog roda.**

Pitanje: Što činim upoznam li osobu čiji su kulturni običaji, vjera, jezik i ponašanje „drugačiji“ od naših? Nije nađena statistički značajna razlika u odgovorima muškog i ženskog roda (HI-kvadrat test iznosi 1,775 uz  $p=0,411$  što je  $<$  od 4,61, granične vrijednosti kod 90% pouzdanosti procjene<sup>63</sup>).

---

<sup>61</sup> Preacher, K. J. (2001). Interaktivni alat za izračun hi-kvadrat testa [Računalni softver]. Dostupno na [www.quantpsy.org](http://www.quantpsy.org) i [www.testovi.info/hi-kvadrat-test-kalkulator.html](http://www.testovi.info/hi-kvadrat-test-kalkulator.html) (hrvatski prijevod), stranici pristupio 18.03.2016.

<sup>62</sup> Ibidem

<sup>63</sup> Ibidem

Tvrđnja: Potrebno je prilagoditi se kulturnim razlikama zemlje s kojom poslujemo. Nije nađena statistički značajna razlika u odgovorima muškog i ženskog roda (HI-kvadrat test iznosi 3,959 uz  $p=0,411$  što je  $<$  od 7,78, granične vrijednosti kod 90% pouzdanosti procjene<sup>64</sup>).

**Treća hipoteza H3** glasi: *Ispitanici su zainteresirani za drugu kulturu i postoje li razlike između žena i muškaraca.* Rezultati istraživanja pokazuju da je treća hipoteza potvrđena. Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da se većina ispitanika (94%) slaže ili se donekle slaže da je potrebno informirati se o kulturološkim razlikama pripadaju li ljudi drugim kulturama. Većina ispitanika (98%) svoja pozitivna i negativna iskustva iz poslovnih odnosa sa stranim partnerima rado dijeli sa svojim kolegama.

#### **Propitivanje razlika između muškog i ženskog roda.**

Tvrđnja: Potrebno se informirati o kulturološkim razlikama pripadaju li ljudi drugim kulturama. Nije nađena statistički značajna razlika u slaganju s tvrdnjom između muškog i ženskog roda (HI-kvadrat test iznosi 1,223 uz  $p=0,874$  što je  $<$  od 7,78, granične vrijednosti kod 90% pouzdanosti procjene<sup>65</sup>).

Pitanje: Da li svoja pozitivna i negativna iskustva iz poslovnih odnosa sa stranim partnerima dijelite sa vašim kolegama? Nije nađena statistički značajna razlika u odgovorima između muškog i ženskog roda (HI-kvadrat test iznosi 1,198 uz  $p=0,549$  što je  $<$  od 4,61, granične vrijednosti kod 90% pouzdanosti procjene<sup>66</sup>).

Generalno možemo zaključiti da nema statistički značajne razlike između rodova niti po jednom pitanju iz upitnika. Poslovna situacija očito usuglašava stavove i mišljenja rodova o pitanjima kulturoloških razlika u poslovanju.

Poslovni odnos potrebno je temeljiti na razvijenim sposobnostima za interakciju i komunikaciju s okolinom u kojoj pojedinac mora biti osposobljen za izgrađivanje partnerskih odnosa. Poslovni ljudi moraju biti spremni prilagoditi se poslovnim partnerima iz različitih kultura i znati prihvatiti vrijednosti, znanja i običaje kultura s kojima dolaze u doticaj.

---

<sup>64</sup> Preacher, K. J. (2001). Interaktivni alat za izračun hi-kvadrat testa [Računalni softver]. Dostupno na [www.quantpsy.org](http://www.quantpsy.org) i [www.testovi.info/hi-kvadrat-test-kalkulator.html](http://www.testovi.info/hi-kvadrat-test-kalkulator.html) (hrvatski prijevod), stranici pristupio 18.03.2016.

<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Ibidem

Poznavanje različitosti u kulturama u vrijeme globalizacije je nužnost, dio je opće poslovne kulture, a pridonosi usklađenijoj komunikaciji i uspješnijoj poslovnoj suradnji naših i stranih tvrtki.

U Varaždinu, 5.4.2016.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Boyes, Carolyn: Jezik tijela, Kigen, Zagreb, 2009.
2. Dagmar, Kumbier; Friedemann, Schulz von Thun: Interkulturalna komunikacija: Metode, modeli, primjeri; Erudita, Zagreb, 2009.
3. Drago Glamuzina [glavni urednik]: Znakovi i simboli, Profil multimedija, Zagreb, 2010.
4. Jandt, Fred Edmund: An introduction to intercultural communication: identities in a global community; 5th ed., London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications, cop. 2007.
5. Leinert Novosel, Smiljana: Komunikacijski kompas; Plejada, Zagreb, 2015.
6. Mark L., Knapp; Judith A., Hall: Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji; Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010.
7. McDaniel, Edwin; Porter, Richard; Samovar, Larry: Komunikacija između kultura; Naklada slap, Jastrebarsko, 2013.
8. Mikolić, Mario: Diplomatski i poslovni protokol; Barbat, Zagreb, 2002.
9. Osredečki, Eduard: Poslovno komuniciranje i poslovni bonton; Edo, Zagreb, 2007.
10. Pease, Alan; Pease, Barbara: Velika škola govora tijela; Mozaik knjiga, Zagreb, 2011.
11. Perotti, Antonio: Pledoaje za interkulturalni odgoj i obrazovanje; Educa, Zagreb, 1995.
12. Schneider Flaig, Silke: Veliki suvremeni bonton; Mozaik knjiga, Zagreb, 2010.
13. Thomas, David C.; Inkson, Ker: Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno, Clio, Beograd, 2011.

### Internet stranice:

1. Etnocentrizam, dostupno 19.2.2016. na <<https://hr.wikipedia.org/wiki/Etnocentrizam>>.
2. Preacher, K. J. (2001). Interaktivni alat za izračun hi-kvadrat testa [Računalni softver]. Dostupno 18.03.2016. na <[www.quantpsy.org](http://www.quantpsy.org) i [www.testovi.info/hi-kvadrat-test-kalkulator.html](http://www.testovi.info/hi-kvadrat-test-kalkulator.html)> (hrvatski prijevod).
3. V znak pobjede, dostupno 20.1.2016. na <[http://hr.wikipedia.org/wiki/V\\_znak\\_pobjede](http://hr.wikipedia.org/wiki/V_znak_pobjede)>.

## **POPIS GRAFOVA**

Graf 1. Spol ispitanika

Graf 2. Aktivno služenje stranim jezicima

Graf 3. Trajanje kontakta s poslovnim partnerima

Graf 4. Način informiranja o kulturološkim razlikama

Graf 5. Dijeljenje iskustva iz poslovnih odnosa

Graf 6. Interes poslovnih partnera o našoj kulturi

Graf 7. Znanje o hrvatskoj kulturi u inozemstvu

Graf 8. Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji

Graf 9. Prilagodba drugim kulturama

Graf 10. Različito značenje gesti, običaja i navika

Graf 11. Znanje o značenju geste „ok“

Graf 12. Znanje o značenju geste „palac gore“

Graf 13. Utjecaj kulturoloških razlika na poslovne odnose

Graf 14. Prilagodba kulturnim razlikama

Graf 15. Život u zemlji s različitom kulturom

Graf 16. Provjera istinitosti predrasuda

Graf 17. Spremnost na izbjegavanje predrasuda i stereotipa

Graf 18. Potreba informiranja o kulturološkim razlikama

Graf 19. Negativan utjecaj kulturoloških razlika u poslovnoj komunikaciji

Graf 20. Osjećaj nelagode prilikom komuniciranja s kulturno različitom osobom

## **POPIS SLIKA**

Slika 2. Gesta „V“ kao pobjeda

Slika 2. V geste

Slika 3. Gesta “OK“

Slika 4. Gesta “Palac gore“

# ANKETNI UPITNIK - Utjecaj kulturoloških razlika u poslovnoj komunikaciji

Poštovani,

Pred Vama je anketa na temu kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji. Rezultati ankete će se koristiti za potrebe diplomskog rada na studiju Odnosi s javnostima Sveučilišta Sjever.

Unaprijed Vam se zahvaljujemo na suradnji.

Marin Zebec

1. Rod?

a) ženski

b) muški

2. S koliko stranih jezika se služite aktivno?

a) 1

b) 2

c) 3

d) više do 3

e) ne služim se aktivno stranim jezicima

3. Navedite zemlju s kojom ste najčešće službeno kontaktirali?

---

4. Koliko dugo je trajao Vaš kontakt s osobama iz zemlje s kojom ste najčešće službeno kontaktirali?

a) 1 do 10 dana

b) 11 do 30 dana

c) 31 do 60 dana

d) više o

e) d 60 dana



5. Na koji način ste se informirali o kulturološkim razlikama zemlje koju ste podsjetili?

- a) internet
- b) televizija
- c) obrazovanje
- d) knjige
- e) informacije iskusnijih kolega

6. Dijelite li svoja pozitivna i negativna iskustva iz poslovnih odnosa sa stranim partnerima s vašim kolegama (tražim sugestije drugih, ali rado i svoja iskustva podijelim s drugima)?

- a) da
- b) ne
- c) nisam sigurna/siguran

7. Jesu li Vaši poslovni suradnici imali interesa da dobiju više informacija o kulturnim navikama i običajima iz naše zemlje?

- a) da
- b) ne
- c) nisam sigurna/siguran

8. Jesu li domaćini organizirali neki događaj s običajima iz naše zemlje (da li ste razgovarali o znamenitostima naše zemlje, organizacija večere s našim autohtonim jelima ...)?

- a) da
- b) ne
- c) nisam sigurna/siguran

9. Navedite koja je „prepreka“ najviše utjecala na interkulturalnu komunikaciju?

- a) predrasude
- b) stereotipi
- c) jezik
- d) neverbalna komunikacija
- e) nešto drugo

10. Navedite neki običaj zemlje domaćina koji vas je pozitivno iznenadio?

---

11. Navedite neki običaj zemlje domaćina koji vas je negativno iznenadio?

---

12. Što činim upoznam li osobu čiji su kulturni običaji, vjera, jezik i ponašanje „drugačiji“ od naših ?

- a) prilagoditi ću se i prihvatiti viđenje osobe koja je pripadnik neke druge kulture
- b) nezainteresiran sam ili izbjegavam primjećivati kulturalne razlike
- c) nisam sigurna/siguran

13. Geste, običaje i navike koje su pristojne i ljubazne kod nas, mogu imati potpuno drugačije značenje u drugim zemljama?

- a) da
- b) ne
- c) nisam sigurna/siguran

14. Može li u pojedinim dijelovima svijeta gesta „ok“ imati uvredljivo ili vulgarno značenje?

- a) da
- b) ne
- c) nisam sigurna/siguran



**ok gesta**

15. Može li gesta „palac gore“ imati nepristojno značenje?

- a) da
- b) ne
- c) nisam sigurna/siguran



**palac gore gesta**

Molimo Vas, iskažite svoje slaganje ili neslaganje s navedenim tvrdnjama (zaokružite ocjenu na skali).

Tvrdnje	1. Ne nikako	2. Donekle se ne slažem	3. Nisam siguran	4. Donekle se slažem	5. Da svakako
1. Kulturološke razlike pozitivno utječu na poslovne odnose.	1	2	3	4	5
2. Potrebno je prilagoditi se kulturnim razlikama zemlje s kojom poslujem.	1	2	3	4	5
3. Mogao bih živjeti u zemlji s različitim kulturnim običajima.	1	2	3	4	5
4. Provjeravam predrasude tijekom poslovne komunikacije sa stranim partnerima.	1	2	3	4	5
5. Spreman sam izbjegavati predrasude i stereotipe.	1	2	3	4	5
6. Potrebno se informirati o kulturološkim razlikama pripadaju li ljudi drugim kulturama.	1	2	3	4	5
7. Kulturološke razlike otežavaju komunikaciju u poslovnim odnosima.	1	2	3	4	5
8. Osjećam se ugroženo ili nelagodno kad se nađem u interakciji sa stranim partnerima koji pripadaju različitoj kulturi.	1	2	3	4	5

*Hvala na suradnji!*

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNJE INFORMACIJE

Marin Zebec

📍 Ulica Hrvatskih branitelja, 6c, Varaždin, 4200, Hrvatska.

☎ +385 98 278 763

✉ marinzebec@gmail.com

Spol Muško | Datum rođenja 14.6.1976. | Državljanstvo Hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

1.3.2013- Inženjer 2  
11.1.1998.- 1.3.2013. Tehničar 3

### GLAVNI POSLOVI

HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o.

DP Elektra Varaždin

Kratka 3, 42000 Varaždin

Odjel : Odjel za procesne sustave

Poslovi sustava daljinskog vođenja (SDV)

- Održavanje i razvoj sustava daljinskog vođenja.
- Nadzor i upravljanje elektroenergetskim postrojenjem.

Poslovi sustava mrežno tonfrekventnog upravljanja (MTU)

- Razvoj i održavanje sustava MTU

Poslovi komunikacija

- Komunikacijsko i informatičko povezivanje elektroenergetskih sustava i objekata

Poslovi sustava besprekidnog napajanja

- Razvoj i održavanje sustava besprekidnog napajanja

### OSTALI POSLOVI

Energetski suradnik - HEP-ODS d.o.o. Elektra Varaždin

Poslovi vezani za provedbu programa sustavnog gospodarenja energijom

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

(2009 - 2012) Stručni prvostupnik (baccalaureus) inženjer multimedijske i grafičke tehnologije  
Veleučilište u Varaždinu

(2014 - 2016) Apsolvent studija Odnosi s javnostima  
Sveučilište Sjever  
Sveučilišni centar Varaždin

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik

Hrvatski

Ostali jezici

Engleski

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
C1	C1	B2	B2	B2

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

Komunikacijske vještine

- Timski duh
- Spremnost na suradnju i dogovor
- Izražena sposobnost poštivanja, prihvatanja i uvažavanja tuđeg mišljenja i stavova
- Izražena sposobnost prihvatanja i uvažavanja različitosti
- Sposobnost kritičkog razmišljanja i zaključivanja
- Spremnost na cjeloživotno učenje i usavršavanje
- Pristupačnost
- Sposobnost nenasilnog rješavanja sukoba

Organizacijske /  
rukovoditeljske vještine

- Smisao za organizaciju
- Smisao za raspodjelu poslova i vremena
- Poštivanje rokova
- Osjećaj za inicijativu i poduzetništvo
- Profesionalnost, stručnost, savjesnost, objektivnost, neovisnost, nepristranost i odgovornost u radu

Digitalna kompetencija

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik

Stupnjevi: Temeljni korisnik - Samostalni korisnik - Iskusni korisnik  
[Informacijsko-komunikacijske tehnologije - tablica za samoprocjenu](#)

Vozačka dozvola

- B kategorija